

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**RYHMÄKIINTEYDEN KEHITTÄMINEN SOTILASKOULUTUKSEN
KEINAIN**

Pro gradu - tutkielma

Yliluutnantti
Mikko Kujala

SM4
Maasotalinja

Huhtikuu 2015

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 4	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Mikko Kujala	
Opinnäytetyön nimi RYHMÄKIINTEYDEN KEHITTÄMINEN SOTILASKOULUTUKSEN KEINAIN	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 66 Liitesivuja 3
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Ryhmäkiinteyden on oleellinen osa joukon suorituskykyä. Parhaitenkaan koulutettu ja varustettu joukko ei kykene suorittamaan sille annettuja tehtäviä, jos sen ryhmädynamiikka ei toimi. Puolustusvoimien tärkein tehtävä on kouluttaa sodan ajan joukkoja, joten ryhmäkiinteyden huomioiminen on merkittävässä osassa myös Puolustusvoimissa.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten ryhmäkiinteyden ilmenee päivittäisessä varusmieskoulutuksessa, miten se otetaan huomioon koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa, sekä kuinka siihen vaikutetaan johtamisella. Tutkimuksen päätutkimustehtävä on ”<i>Miten ryhmäkiinteyttä voidaan kehittää sotilaskoulutuksen keinoin?</i>” ja sitä tukevinä alatutkimustehtävinä ”<i>Miten ryhmäkiinteyden muodostuu ja ilmenee?</i>” sekä ”<i>Miten ryhmäkiinteyden voidaan vaikuttaa johtamisella ja sotilaskoulutuksella?</i>”. Tutkimustehtävien asettelulla selvitetään niitä käytännön asioita, mitkä vaikuttavat ryhmäkiinteyden muodostumiseen. Tutkimuksen teoriaosuudessa on käsitelty ryhmäkiinteyden muodostumista ja sen vahvistamista.</p> <p>Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineistonkeräämisessä hyödynnetään teemahaastattelua. Haastatteluaineisto analysoidaan sisällönanalyysillä, jonka avulla saadaan tutkimuksen tulokset.</p> <p>Tuloksista ilmenee, millä eri tavoilla ryhmäkiinteyttä voidaan rakentaa johtamisen ja sotilaskoulutuksen keinoin. Tulosten perusteella keskeisimpiä keinoja ryhmäkiinteyden vahvistamiseen ovat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa muodostettavat kokoonpanot, jotka pysyvät ja toimivat yhdessä mahdollisimman tiiviisti. Lisäksi johtajien kouluttaminen ja kasvattaminen sellaisiksi johtajiksi, että heidän johtamiskäyttäytyminen tukee ryhmäkiinteyden vahvistamista.</p> <p>Johtopäätökset tukevat edellä mainittuja tuloksia.</p>	
Avainsanat: ryhmäkiinteyden, koheesio, sotilaskoulutus, johtaminen	

1	JOHDANTO	1
1.1	Yleistä.....	1
1.2	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus.....	3
1.3	Tutkimustehtävä ja tutkimuksen viitekehys	5
1.4	Rajaukset	6
1.5	Tutkimuksen rakenne	8
2	RYHMÄKIINTEYDEN OSATEKIJÄT	9
2.1	Ryhmäkiinteyden määritelmä.....	9
2.2	Ryhmä	10
2.3	Koheesio eli ryhmäkiinteyden	16
2.4	Ryhmäkiinteyden komponentit	21
2.4.1	Sosiaalinen kiinteyden	21
2.4.2	Instrumentaalinen kiinteyden	22
2.4.3	Vertikaalinen kiinteyden.....	23
2.4.4	Organisatorinen kiinteyden.....	24
2.5	Miten ryhmäkiinteyden muodostuu ja ilmenee	25
2.6	Miten ryhmäkiinteyden vaikutetaan johtamisella ja sotilaskoulutuksella.....	28
3	MENETELMÄ.....	31
3.1	Teoria ja teemahaastattelun teemojen muodostaminen.....	31
3.2	Haastattelukysymysten laatiminen	36
3.3	Haastateltavien valinta.....	38
3.4	Teemahaastattelu ja haastattelujen suorittaminen	40
3.5	Haastattelujen analysointi sisällönanalyysillä	41
4	TULOKSET	45
4.1	Miten ryhmäkiinteyden muodostuu ja ilmenee?	45
4.1.1	Ryhmäkiinteyden vaikuttaminen majoitusjärjestelyillä	46
4.1.2	Ryhmäkiinteyden vaikuttaminen vapaa-ajan järjestelyillä.....	46
4.2	Miten ryhmäkiinteyden voidaan vaikuttaa johtamisella.....	47
4.2.1	Johtamiskäyttäytyminen	47
4.2.2	Johtajan käyttäytymisen vaikutus ryhmään.....	48
4.2.3	Tavoitteiden sekä palautteen merkitys	50
4.2.4	Johtajan muita keinoja vaikuttaa	51
4.3	Miten ryhmäkiinteyden voidaan vaikuttaa sotilaskoulutuksella?.....	52
4.3.1	Ryhmäkiinteyden vaikuttaminen koulutusjärjestelyillä	52
4.3.2	Koulutuksen nousujohteisuus.....	53
4.3.3	Koulutuksen toteutus	54
4.4	Kaverisuhteiden vaikutus ryhmäkiinteyden	55

4.4.1	Kaverisuhteiden vaikutus ryhmän toimintaan	55
4.4.2	Kuinka hyvin ryhmänjohtaja ja alaiset ystävystyvät keskenään	56
4.4.3	Epäonnistuneisiin johtajan ja alaisen välisiin suhteisiin vaikuttaminen.....	56
4.4.4	Hyvistä johtajan ja alaisen välisistä suhteista palkitseminen	57
5	POHDINTA	59
5.1	Johtopäätökset	59
5.2	Jatkotutkimustarpeet.....	62
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	63
5.4	Käytännön kehittämistoimenpiteet.....	64
6	LÄHTEET	67
7	LIITTEET	70

RYHMÄKIINTEYDEN KEHITTÄMINEN SOTILASKOULUTUKSEN KEINOIN

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä

Puolustusvoimien ensisijainen tehtävä on tuottaa ja kouluttaa toimiva sodan ajan organisaatio, joka pystyy vastaamaan sille laissa määrättyihin tehtäviin. Yhteiskunta ja ympäristö, missä elämme, muuttuvat jatkuvasti niin myös Puolustusvoimat. Sodan ajan joukkojen määrää vähennetään, palveluita ulkoistetaan, ikäluokista koulutetaan yhä vähemmän, varusmiesten palvelusajat ovat supistuneet ja näin ollen myös varusmiesten koulutusaikaa on jouduttu tiivistämään. Koulutuksen tiivistämisen avulla on pyritty parempaan palvelusmotivaatioon sekä turhautumisen estämiseen, samalla on pyritty kehittämään koulutuksen laatua ja tehokkuutta.

Puolustusvoimat joukkotuottaa henkilöstöä sodan ajan tarpeisiin. Joukkojen tuottamiseen kuuluu joukkojen perustaminen, kouluttaminen ja harjoittaminen. Joukkotuotantojärjestelmämme uusittiin vuonna 1997, jonka seurauksena samalla muuttui myös palvelusaikajärjestelmä 180, 270, ja 362 vuorokautta kestävään palvelukseen. Jo tällöin joukkojen kiinteyttä on pyritty tietoisesti vahvistamaan ja kehittämään. Vuoden 1997 selonteossa todetaankin seuraavasti: *”Uusi palvelusaikajärjestelmä lisää sodan ajan joukkojen sisäistä kiinteyttä, kun koulutettava yksikkö pysyy koossa kuuden kuukauden koulutusjakson ja siirtyy samassa kokoonpanossa reserviin”* (Selonteko 1997, 85).

Joukkotuotannon tarkoituksena on siis kouluttaa joukko, joka palvelukseen astuessaan muodostetaan ja reserviin sijoitettaessa pysyy mahdollisimman muuttumattomana koko varusmiespalveluksen- ja reservin ajan. Järjestelmän uudistamisessa keskeistä siis oli, että varusmiesjohtajat saivat oman sodan ajan joukkonsa johdettavakseen jo varusmiespalveluksessa sekä myöhemmin kertausharjoituksissa. Tällä muutoksella saatiin aikaiseksi se, että joukoista

tulee kiinteämpiä, kun ne ovat olleet alusta asti lähes samassa kokoonpanossa. Kiinteyden syntymisen merkittävä tekijänä on todettu olevan joukon pysyminen riittävän kauan samassa kokoonpanossa (Pääesikunnan koulutusosasto 1990, 120).

Vuonna 2012 otettiin käyttöön palvelusajan lyhennys, joka lyhensi palvelusajat 165, 255 ja 347 vuorokautta kestäväan palvelukseen. Palvelusajan lyhentymisen myötä myös yhdessä koetut vuorokaudet ja koulutuspäivät vähenivät. Lyhennys vähensi varusmiespalveluksen vuorokausia, mutta se ei vaikuttanut asevelvollisuusajan keston. Asevelvollisuus alkaa sinä vuonna, kun miespuolinen Suomen kansalainen täyttää 18 ja päättyy sinä vuonna, kun hän täyttää 60 vuotta, ellei toisin säädetä. Varusmiespalveluksen jälkeen asevelvollinen kuuluu reserviin. Reservissä oloaika miehistöön kuuluvulla päättyy sinä vuona, jona hän täyttää 50 vuotta ja upseerilla, opistoupseerilla, ja aliupseerilla reservissä oloaika jatkuu sen vuoden loppuun, jona hän täyttää 60 vuotta. Poikkeuksen tekevät upseerit joiden everstin tai kommodorin tai niitä ylempi sotilasarvo, jolloin he kuuluvat reserviin niin kauan kuin ovat palveluskelpoisia.

Puolustusvoimissa siis koulutetaan sodan ajan henkilöstöä joukkotuotantotarpeiden ja velvollisuuksien mukaan. Joukkojen kouluttamisesta vastaavat perusyksiköt, jotka tuottavat oman velvoitteensa mukaiset joukot sodan ajan organisaatioon. Perusyksikkö on alin taso, mikä varsinaisesti vastaa joukkotuotannosta ja joukkotuottaa joukkoja. Perusyksiköt vastaavat laadukkaan ja suorituskyykyisen sodan ajan joukon kouluttamisesta ja tuottamisesta. Joukon suorituskyyky muodostuu kalustosta, henkilöstöstä sekä koulutuksen laadusta. Kaluston ja henkilöstön sijoittamisesta vastaavat aluetoimistot yhteistyössä joukkoyksiköiden kanssa, joihin perusyksiköt kuuluvat. Perusyksikön päällikkö ja varapäällikkö hallinnoivat ja johtavat yksikön koulusta. He käskvät saapumiseränjohtajaa suunnittelemaan ja toteuttamaan perus-, erikois- ja joukkokoulutuskauden koulutuksen ja koulutustapahtumat. Kuitenkin perusyksikön päällikkö yhdessä varapäällikön kanssa ovat ne henkilöt, jotka vastaavat yksiköstään mukaan lukien annettava koulutus. Saapumiseränjohtajalla on alaisuudessaan kouluttajia, jotka hoitavat yhdessä varusmiesjohtajien kanssa varusmiehille annettavasta koulutuksesta.

Perusyksikön koulutus rakentuu perus-, erikois- ja joukkokoulutuskausista sekä erilaisten kurssien koulutuskausista. Jokaiselle kaudelle laaditaan koulutuksen läpivientisuunnitelma, joka rakentuu erilaisista ja erimittaisista koulutustapahtumista. Koulutustapahtumien suunnittelusta vastaa yleensä saapumiseränjohtaja tai erillisosaston johtaja päällikön ja varapäällikön

vaatimusten mukaisesti. Lisäksi suunnittelua ohjaavat erilaiset puolustusvoimien asiakirjat ja joukolle asetetut suoritusasvaatimukset.

Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, miten ryhmäkiinteyttä rakennetaan koulutuksen ja johtamisen keinoin tiedostetusti tai tiedostamatta. Tavoitteena kaikessa tulee olla mahdollisimman suorituskyyisen sodan ajan joukon tuottaminen. Ryhmäkiinteyks ei saa olla kaikkea toimintaa ohjaava tekijä vaan se tulee ymmärtää mahdollisuutena, joka on osa joka päivästä toimintaa. Niiden asioiden ymmärtäminen ja huomioon ottaminen, jotka rakentavat ja vahvistavat ryhmäkiinteyttä luo joukolle suorituskyyä. Tämän tutkimuksen tuottamat tulokset voivat hyödyntää Puolustusvoimia ja ennen kaikkea perusyksiköitä siinä miten ryhmäkiinteyttä pystyttäisiin rakentamaan ja sen tuomat edut hyödyntämään paremmin.

1.2 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tutkimuksen aihe ”*Ryhmäkiinteyden kehittäminen sotilaskoulutuksen keinoin*” on alati muuttuvassa maailmassa ajankohtainen ja tarpeellinen. Bartonen ja Adlerin (1999, 101) mukaan kiinteyden merkitys on tullut sotilasorganisaatioissa entistäkin tärkeimmiksi asevoimien jatkuvan supistamisen ja nopeasti muodostettujen, eri tehtäviin soveltuvien joukkojen lisääntyneen tarpeen vuoksi. Tutkimusten mukaan ryhmäkiinteydellä on useita positiivisia vaikutuksia joukon suorituskyyyn ja toiminnan kannalta. Maavoimien uudistetun taistelutavan johdosta osa joukoista tulee taistelemaan tulevaisuudessa entistä pienemmissä kokonaisuuksissa ja enemmän erillään toisistaan kuin tähän asti. Se vaatii joukolta vahvaa fyysistä ja henkistä kestävyyttä, jossa ryhmäkiinteyks eli ryhmän me-henki on korvaamaton voimavara. Ryhmäkiinteyks on tärkeä kaikille joukoille, eikä sillä ei ole väliä taisteleeko joukko uudistetun taistelutavan mukaisesti vai panssarijoukkojen tavoin lähekkäin toinen toisiaan tukien.

Ryhmäkiinteyden (group cohesion) tutkimuksella on pitkät perinteet, ja sitä onkin tutkittu maailmansodista lähtien. Ryhmäkiinteyden tutkimukset ovat osoittaneet sen hyödyllisyyden joukolle, mutta myös ryhmäkiinteydellä on tietynalaisissa tilanteissa negatiivisia seurauksia tai vaikutuksia. Ryhmäkiinteyden tutkiminen ja kehittäminen on aidosti tärkeää joukon toimintakyyyn kannalta ja se vaikuttaa pienempien organisaatioiden kautta suurempien organisaatioiden suorituskyyyn.

Ryhmäkiinteyden ja sen kehittämisen tutkimus liittyy sodan ajan joukkojen suorituskyyyn. Kaikkein paraskaan sotilaskoulutus tai kalusto ei takaa menestystä sodan tai kriisin aikana

mikäli ryhmän sisäisessä, yksilöiden välisessä toiminnassa on ongelmia tai se ei toimi ollenkaan. Tällöin ei ole myöskään takeita yksiköiden hyvästä suorituskyvystä todellisissa tilanteissa tai taisteluissa, vaikka sota- tai maastoharjoitus saataisiinkin vedettyä hyvin läpi. (Harinen 2011, 15).

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tutkimustuloksista sellainen yleistys, joka mahdollistaa siinä esiintyvien ilmiöiden tunnistamisen, selittämisen, ymmärtämisen ja ehkä myös ennakoimisen. (Varto 1992, 101). Tämän vuoksi on tutkijalla syytä olla jokin motiivi ja kannustin tutkimuksen tekemiseen eli vastaus ja perustelut siihen miksi tämä tutkimus tehdään. Tutkimalla niitä asioita, jotka edistävät sotilasjoukossa muodostuvaa ryhmäkiinteyttä voidaan parantaa koulutuksen laatua, tehokkuutta sekä sodan ajan joukkojen suorituskkyä. Koulutuksen tuleekin päämääriltään ja tarkoituksiltaan aina tähdätä sodan ajan tai kriisitilanteen toimintaympäristöön.

Ryhmäkiinteyks on voimakkainta primääriryhmätasolla ja sitä kautta sillä on vaikutuksia myös organisatorisella ja instituutionalisella tasolla (Salo 2011, 43) ja siksi tämä tutkimus keskittyykin primääriryhmässä ilmenevään ryhmäkiinteyteen ja sen ulottuvuuksiin. Rauhanaikana tehtyjen tutkimusten saaduista tuloksista ei voi suoraan tehdä johtopäätöksiä niiden toimivuudesta sodan aikana tai kriisitilanteissa. Ne kuitenkin antavat sen tiedon mitä tulee ottaa huomioon rauhan aikana koulutettaessa joukkoja. Ulkomaisia tutkimuksia kuitenkin on, jotka perustuvat käytännön kokemuksille nykypäivän sodissa ja kriisinhallintaoperaatioissa.

Ryhmäkiinteyks antaa joukolle sellaisia sosiaalisia etuja, jotka auttavat kestämaan fyysistä ja ennen kaikkea henkistä rasitusta ja kuormitusta. Ryhmäkiinteyden merkitys korostuu sellaisissa tilanteissa, missä joukolta vaaditaan suurta henkistä kestävyyttä kuten kriisin tai sodan ajan toimintaympäristöt lähtökohtaisesti ovat (Harinen 2011, 26-27).

Ryhmäkiinteyttä syntyy ja on olemassa myös muissa organisaatioissa kuin sotilasorganisaatioissa, kuten esimerkiksi urheilujoukkueissa tai vaikkapa työyhteisössä. Puhutaanko siviilipuolen yrityksistä, urheilujoukkueista vai Puolustusvoimien jääkärijoukkueen ryhmäkiinteydestä ei ole väliä. Ryhmäkiinteyks, sen ilmeneminen, muodostuminen ja olemassa olon perusteet ovat kuitenkin samat. Joukon organisaatiosta, toimintaympäristöstä ja tehtävästä riippuu se, mitä ryhmäkiinteydellä ja sen vaikutuksilla halutaan ja voidaan saavuttaa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis selvittää ja tuottaa tietoa siitä millainen koulutus, koulutuksen suunnittelu, koulutustapahtumat ja johtaminen lisäävät joukon kiinteyttä sekä miten näitä asioita voitaisiin hyödyntää perusyksikön koulutuksessa ja johtamisessa. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan niitä asioita mitä jo tehdään ja sen tavoitteena on selvittää mitä tulisi tehdä, jotta saisimme koulutettua kiinteämpiä ja siten suorituskykyisempiä sodan ajan joukkoja. Kaikki mitä Puolustusvoimissa teemme tulee aina tavalla tai toisella palvelulla laissa säädettyä ensimmäistä tehtävää eli oman maan puolustamista.

1.3 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen kohteena on ryhmäkiinteyden kehittäminen puolustusvoimissa. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä on selvittää ”*Miten ryhmäkiinteyttä voidaan kehittää sotilaskoulutuksen keinoin?*” Tutkimustehtävään pyritään vastaamaan haastattelemalla valittujen perusyksiköiden henkilökuntaa, jotka ovat päivittäisessä tekemisessä varusmiesten ja heidän kouluttamisen sekä sen suunnittelun kanssa.

Haastatteluista kertynyt aineisto analysoidaan sisällönanalyysin keinoin, jonka avulla pyritään vastaamaan päätutkimustehtävään. Tarkoituksena on siis pyrkiä selvittämään, miten perusyksiköissä kehitetään joukkojen ryhmäkiinteyttä sekä miten sen kehittäminen otetaan huomioon päivittäisissä toimissa. Aihetta käsitellään sotilaskoulutuksen ja sen suunnittelun sekä johtamisen kannalta. Tutkimustehtävään vastaamalla pyritään tuottamaan tietoa siitä, miten joukkoja tulisi kouluttaa ja johtaa, jotta vahvemman ryhmäkiinteyden johdosta joukosta saadaan suorituskykyisempi.

Tutkimustehtävään vastaamisen lisäksi sitä tukevia alatutkimustehtäviä ovat ”*Miten ryhmäkiinteyks muodostuu ja ilmenee?*” sekä ”*Miten ryhmäkiinteyteen voidaan vaikuttaa johtamisella ja sotilaskoulutuksella?*”. Alatutkimustehtävien avulla tuetaan päätutkimustehtävän ratkaisua ja rakennetaan tutkimuksen kannalta tarvittava teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimusta ohjaavasta metodologiasta sekä tutkimuksen teoreettisesta osuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 18). Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa muodostetaan tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ja perehdytään niihin. Tärkein tutkimusta ohjaava teoria on malli ryhmäkiinteyden komponenteista (Salo 2011, 52).

Tutkimustehtävään pyritään vastaamaan teemahaastattelulla saadun aineiston analysoinnin tuloksena. Teemahaastattelun teemat on luotu muodostetusta viitekehyksestä vastaamaan tutkimustehtävään. Haastatteluilla tuotetaan tutkimuksen kannalta tarvittava aineisto. Haastatteluista saatu aineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmin, joka mahdollistaa kantahenkilökunnan ammattitaidon tuomisen tutkimustuloksiin ja vastaamisen tutkimustehtävään. Kaikkea ei voida tutkia yhdessä tutkimuksessa, joten aihealue tulee rajata. Seuraavassa luvussa on esitelty ja perusteltu tämän tutkimuksen kannalta tehdyt rajaukset.

1.4 Rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan Panssarihauksiprikaatin kolmea perusyksikköä, jotka ovat Panssarihaupitsipatteri, Panssarivaunukomppania sekä Panssarikranaatinheitinkomppania. Kaikki yksiköt tuottavat ja kouluttavat joukkoja reserviin joukkotuotantovelvoitteen mukaisesti eli panssarihaupitsipattereita, panssarivaunukomppanioita tai kranaatinheitinkomppanioita mekanoitujen ja moottoroitujen taisteluosastojen sodan ajan tarpeisiin. Näiden lisäksi aineistoa kerätään Panssarikoulun reserviupseeriosastolta. Panssarikoulun reserviupseeriosaston tärkein tehtävä on kouluttaa reservin upseereita mekanoitujen ja moottoroitujen taisteluosastojen sodan ajan tarpeisiin.

Tutkimukseen valitut perusyksiköt on valittu niiden rakenteen vuoksi, sillä ne kouluttavat joukkoja, joissa on vahvat perusteet lujan ryhmäkiinteyden syntymiselle. Näille joukoille yhteistä on panssaritaistelun kiivastempoisuus, joukkojen koottu käyttö sekä taktinen liikenoisuus, jotka onnistuakseen ja toimiakseen vaatii saumatonta yhteistyötä. Lisäksi suuri osa joukoista viettää paljon aikaa ryhmäkoossa vaunun sisällä tai muuten välittömässä läheisyydessä. (Mekanisoidun taisteluosaston käsikirja 2009, 13-15).

Panssarihaupitsipatteri on organisaatioltaan tiivis yksikkö. Sen eri jaosten toiminnan tulee liittyä tiiviisti yhteen, jotta se pystyy toteuttamaan sille annetut tehtävät. Panssarihaupitsijaosten panssarihaupitsiryhmät ovat tiiviisti yhdessä koko palveluksen ajan. Vaununjohtajat ja vaununajajat palvelevat 347 vuorokautta ja puolen välin jälkeen ryhmä täydentyy ampujalla ja lataajalla, jotka palvelevat 165 vuorokautta. Kokonaisuudessaan panssarihaupitsiryhmä toimii yhdessä noin kaksi kuukautta eli erikois- ja joukkokoulutuskaudet. Panssarihaupitsijaosten lisäksi patteriin kuuluvat johto- ja huolto-organisaatio. Nämä organisaatiot koostuvat johtajista ja miehistöstä, ja ne toimivat yhdessä noin kaksi kuukautta eli erikois- ja joukkokoulutuskaudet. (Mekanisoidun taisteluosaston käsikirja 2009, 18-19, 33-35).

Panssarivaunukomppania eroaa Panssarihaupitsipatterista hieman sen vaunujoukkueiden osalta. Panssarivaunukomppanian vaunujoukkueet ja ryhmät ovat lähestulkoon koko 347 vuorokauden palvelusajan yhdessä, kun taas Panssarihaupitsijaoksen panssarihaupitsiryhmistä vain johtaja ja ajaja ovat 347 vuorokautta yhdessä. Kuten Panssarihaupitsipatterissa tarvitsee Panssarivaunukomppania myös johto- ja huolto-organisaation. Nämä organisaatiot koostuvat johtajista ja miehistöstä, ja ne toimivat yhdessä noin kaksi kuukautta eli erikois- ja joukkokoulutuskaudet (Mekanisoidun taisteluosaston käsikirja 2009, 15-18).

Panssarikranaatinheitinkomppania on Panssarihaupitsipatterin kaltaisesti epäsuorantulen yksikkö, sillä sen eri joukkueiden toiminta liittyy tiiviisti yhteen. Yksikkö koostuu johto- ja huolto-osista, mutta sen rungon muodostavat kranaatinheitinjoukkueet. Joukkueet koostuvat kranaatinheitinryhmistä, joissa on kranaatinheitinryhmän johtaja, vaununjohtaja ja ajaja sekä miehistöstä. Ensin mainitut ovat palveluksessa 347 vuorokautta ja miehistö 165 vuorokautta. Kokonaisuudessaan joukko on koossa varusmiespalveluksessa noin kaksi kuukautta eli erikois- ja joukkokoulutuskauden. (Mekanisoidun taisteluosaston käsikirja 2009, 19, 33-35).

Edellä mainitut yksiköt kouluttavat joukkoja mekanisoitujen- ja moottoroitujen taisteluosastojen sodan ajan tarpeisiin. Johtuen mekanisoitujen joukkojen taistelutaktiikasta ja -tekniikasta tulee näiden yksiköiden sisäinen yhteistyö olla saumatonta ja hyvin toimivaa. Tämän vuoksi tutkimus on rajattu koskemaan näitä perusyksiköitä. Lisäksi tutkijan oma tuntemus ja kokemus näistä yksiköistä ohjasivat rajauksen tekemistä.

Ryhmäkiinteyttä ei voida opettaa vaan, se syntyy tiettyjen varusmieskoulutuksen ja varusmiespalveluksen aikana vaikuttavien tilanteiden ja olosuhteiden vaikutuksesta (Harinen 2011, 30). Tämän vuoksi aineistonkeruun painopiste on kantahenkilökunnan haastatteluissa ja varusmiesten haastattelut rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Jatkotutkimusten kannalta voitaisiin tämänkaltaisen tutkimus toteuttaa, jossa keskitytään kantahenkilökunnan sijasta varusmiehiin.

Tavoitteena oli siis selvittää miten kantahenkilökunta voi johtamisella, koulutuksen toteutuksella ja sen suunnittelulla vaikuttaa ryhmäkiinteyden syntymiseen sekä rakentumiseen. Tutkimuksesta saatuja tuloksia olisikin mahdollista hyödyntää Puolustusvoimien joukkotuotannossa ja sen suunnittelussa sekä perusyksiköissä johtamisessa sekä varusmieskoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Harinen 2011, 27).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne pohjautuu vahvasti ryhmäkiinteyden teoria osuuteen, mutta menetelmä luku on myös merkittävässä osassa. Tutkimuksen toisessa luvussa perehdytään aluksi ryhmäkiinteyden yleiseen teoriaan, jonka jälkeen sen alaluvuissa syvennyttään ryhmän, koheesion, ryhmäkiinteyden ilmenemiseen sekä miten ryhmäkiinteyteen voidaan vaikuttaa johtamisella ja sotilaskoulutuksella.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen menetelmäosuutta eli sitä miten tutkimus on suoritettu. Luvussa kolme perehdytään tarkemmin siihen, mitä vaihtoehtoja oli toteuttaa tämä tutkimus ja perustellaan, miksi tässä tutkimuksessa käytettyihin metodeihin on päädytty. Sen alaluvuissa käsitellään haastattelua ja sen laatimista, haastateltavien valintaa sekä aineiston analysointia ja sen käyttöä tässä tutkimuksessa.

Neljäs luku pitää sisällään tutkimuksen tulokset, jotka on luokiteltu aineiston pohjalta luotujen lukujen mukaan. Viides luku sisältää johtopäätökset, jotka on muodostettu ryhmäkiinteyden teorian ja tulosten pohjalta. Luvun tarkoituksena on esittää tuloksista johdetut johtopäätökset sekä käytännön keinot, miten johtamisella ja sotilaskoulutuksella tulisi rakentaa ja vahvistaa ryhmäkiinteyttä. Kuudes ja seitsemäs luku pitävät sisällään tutkimuksessa käytetyt lähteet sekä tutkimuksen liitteet.

2 RYHMÄKIINTEYDEN OSATEKIJÄT

2.1 Ryhmäkiinteyden määritelmä

Tämä kappale käsittelee ryhmäkiinteyttä kokonaisvaltaisesti. Ryhmäkiinteyks muodostuu sen osatekijöistä eli ryhmäkiinteyden komponenteista. Keskeistä on ymmärtää näiden eri osatekijöiden keskinäisriippuvuus sekä ryhmän määritelmän sisäistäminen. Lisäksi kappaleessa avataan ryhmän käsite ja sen muodostumisen teoreettiset vaiheet.

Ryhmäkiinteyden merkitys on tunnistettu jo 2500 vuotta sitten ja nykymuodossaan käsite ”kiinteyks” tunnettiin jo 1800-luvulla. Systemaattisesti termiä ryhmäkiinteyks on alettu käyttämään vasta 1980-luvulta lähtien. (Sinivuo 2011, 66). Ryhmäkiinteyttä on tutkittu ainakin 1900-luvulta alkaen, mutta todellisen kiinteyden tutkimuksen katsotaan alkaneen toisen maailmansodan jälkeen. Vuosien saatossa useat tutkijat ovat määritelleet ryhmäkiinteydestä erilaisia määritelmiä, mutta yleisesti hyväksytty määritelmä puuttuu (Mudrack 1989, 38-39). Ryhmäkiinteyden ymmärtäminen syvällisesti on vaikeaa, mutta tärkeää on ymmärtää ryhmäkiinteyden olevan ilmiö, jota esiintyy ryhmätasolla ja se on ryhmä tason ilmiö (Carron & Brawley 2000, 89). Ryhmäkiinteyks onkin usein kuvattu ryhmään vaikuttavana voimana ja se osoittaa ryhmän jäsenen halua kuulua ryhmäänsä (Festinger, Back & Schachter 1950, 164; Cartwright 1968, 91).

Griffithin (1988) mukaan ryhmänkiinteyks sotilasyksiköissä on monimutkainen sosiaalipsykologinen ilmiö, jossa on mukana ryhmän ja yksilön ominaisuudet kuten ylpeys, päämäärä ja sitoutuminen. Johdonmukaisuuden käsite perustuu ominaisuuksiin pienryhmissä eli suhteisiin primääriryhmän jäsenten keskuudessa. Kiinteyden voidaan katsoa palvelevan myös instrumentaalisia ja affektiivisia tarpeita eri tasoilla, kuten vertaisten välillä, alaisen ja johtajan välillä sekä organisaationalisella ja institutionaalisella tasolla. (Griffith 1988, 164-165). Salo lisää ryhmäkiinteyden määritelmään myös kansallisen (National cohesion) tason (Salo 2011, 4). Näistä kaikista yhdessä käytetään termiä ryhmäkiinteyden komponentit.

Salon (2011) tutkimus ja tutkimustulokset tukevat Griffithin määritelmää. Salon tutkimustulokset osoittavat sen, miten kiinteyden komponentit ohjaavat asenteita ja käyttäytymistä:

- Kavereiden välinen sosiaalinen kiinteyks tukee yksilöä ja vahvistaa ryhmä selviytymään myös vaikeuksien alla

- Johtajien ja alaisten välinen kiinteys kannustaa ponnistelemaan ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi
- Samalla johtaja voi sitouttaa ryhmän jäsenet organisaation tavoitteisiin
- Organisatorinen kiinteys parantaa työhyvinvointia, vähentää poissaoloja ja lisää tuottavuutta
- Institutionaalinen kiinteys sitouttaa henkilön organisaatioon sekä luo merkityksen tuntea tehdylle työlle

Salon (2011) malli sisältää kaksi pääosaa, jotka ovat primääriryhmäkiinteys eli primary group cohesion ja sekundääriryhmän kiinteys eli secondary group cohesion. Keskeisimpänä johtopäätöksenä on, että jokaisella kiinteyden komponentilla on vaikutus ryhmään tai organisaatioon sitovana voimana (Salo 2011, 4). Tarkemmin primääri- ja sekundääriryhmäkiinteys ovat kuvattu myöhemmin. Seuraavassa kappaleessa on esitelty ryhmän määritelmän ja ryhmän muodostumisen vaiheet.

2.2 Ryhmä

Ihminen on hyvin taipuvainen luokittelemaan ja laittamaan asioita tiettyyn järjestykseen. Ihmisiä luokitellaan ja ryhmitellään erilaisten arvojen, mittarien tai vaikkapa syntyperän mukaan. Melkein mitä tahansa voidaan siis ryhmitellä ja kategorisoida. Ryhmällä voidaan ymmärtää monenlaisia tai erityyppisiä organisaatioita eri asiayhteyksistä riippuen. Esimerkiksi päiväkodissa tietyn ikäiset lapset tai samassa työpaikassa työskentelevät henkilöt muodostavat ryhmän. Puolustusvoimista puhuttaessa voidaan ottaa ryhmän esimerkiksi jääkäriryhmä tai tykkiryhmä. Molemmat ovat perusrakenteeltaan hyvinkin samankaltaiset, sillä molemmat sisältävät yhden tai kaksi johtajaa sekä kuudesta kahdeksaan alaista. Nopeasti tarkasteltuna ryhmän käsite ja määritelmä tuntuu helpolta ja yksinkertaiselta. Ryhmän käsite on kuitenkin paljon monimutkaisempi. Ryhmän vaatimuksista ja rakenteesta on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta yhtenevään päätelmään ryhmän rakenteesta on vaikea päästä (Freeman 1992, 152). Tässä kappaleessa avataan ryhmän määritelmä sekä käsitellään, miten ryhmä muodostuu.

Tarkastellessamme arkista jokapäiväistä elämäämme voimme havainnoida lukuisia ryhmien ilmenemismuotoja. Tavallisessa elämässämme muodostamme päivittäin ryhmiä, työryhmiä, kaveriporukoita, jotka esimerkiksi pelaavat yhdessä jääkiekkoa. Jopa päiväkotikäiset lapset muodostavat yleensä huomaamattaan ryhmiä leikkiessään. Hoggin (1992,1) mukaan me työskentelemme, olemme sosiaalisessa kanssakäymisessä, harrastamme ryhmissä ja tuomme it-

semme esille ryhmien kautta. Ryhmät myös vaikuttavat suuresti siihen, miten me käyttäydymme ja elämme elämäämme.

Ryhmäksi voidaan helposti tulkita joukko ihmisiä, jotka käyttäytyvät tietyllä tavalla tai ovat pukeutuneet samankaltaisesti. Ryhmäksi voidaan myös tulkita pysäkillä joukko linja-autoa odottavia ihmisiä. Ryhmän kooksi määritellään yleisesti 3-10 henkilöä. Suuremmat, kuten yli kymmenen hengen ryhmät, jakaantuvat tyypillisesti pienempiin ryhmän sisäisiin pienryhmiin. Ryhmä koostuu henkilöistä, jotka jollain tapaa tuntevat kuuluvansa ryhmään tai ovat siihen jollain tapaa sidoksissa. McDougallin (1918, 333) mukaan ryhmän määritelmä perustuu yksilön tunteeseen ryhmään kuulumisesta ja hänen ajattelemisestaan osana ryhmää. Sosiaalipsykologian määritelmän mukaan edellä kuvatut pysäkillä olevat ihmiset eivät kuitenkaan muodosta ryhmää (Valtanen 2008, 81), sillä ryhmä koostuu ihmisistä, kahdesta tai useammasta yksilöstä, jotka ovat samaistuneet toisiinsa tai mieltävät itsensä samaan sosiaaliseen kategoriin (Turner 1982, 15). Tällöin käytetään termiä sosiaalinen ryhmä. Sosiaaliset ryhmät esiintyvät tietyissä yhteyksissä kuten töissä tai kotona ja ne rajoittuvat tietyille ajanjaksoille kuten työaikaan tai iltaan. (Freeman 1992, 153). Tärkeää on siis, että yksilö tuntee kuuluvansa ryhmään ja yksilöllä ja ryhmän muilla jäsenillä on jotain yhteistä kuten yhteinen päämäärä tai tavoite, jonka saavuttamiseksi ryhmän jäsenet joutuvat tekemään yhdessä töitä.

Ryhmä ja ryhmät ovat siis osa jokapäiväistä elämäämme. Ryhmään kuuluvat henkilöt, joilla on samankaltainen tausta, kuten naiset kaikkialla maailmassa tai maanviljelijät. Nämä eivät välttämättä kuitenkaan muodosta ryhmää, vaan samankaltaisuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ryhmän ei siis tarvitse koostua henkilöistä, joilla on samankaltainen tausta, kuten sukupuoli tai rotu, vaan ryhmän jäsenillä voi olla hyvinkin erilaiset taustat ja lähtökohdat. (Lewin 1939, 886). Ryhmät siis poikkeavat toisistaan muun muassa ryhmän rakenteen, tarkoituksen ja jäsenten määrän mukaan (Hogg 1992, 2). Johnson ja Johnson (1987, 4-7) esittävätkin seitsemän määritelmää siitä mitä ryhmä on:

- Kokoelma yksilöitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään
- Sosiaalinen yksikkö, joka koostuu yhdestä tai useammasta henkilöstä, jotka katsovat kuuluvansa ryhmään
- Kokoelma yksilöitä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan
- Kokoelma yksilöitä, jotka ovat yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen
- Kokoelma yksilöitä, jotka pyrkivät yhteisöllä täydentämään tarpeitaan
- Kokoelma yksilöitä joiden vuorovaikutus rakentuu rooleille ja normeille

- Kokoelma yksilöitä, jotka vaikuttavat toisiinsa.

Johnsonin ja Johnsonin määritelmä pitää sisällään kaikki nämä asiat: Ryhmä on kahden tai useamman henkilön kasvotusten (face-to-face) vuorovaikuttamista, jossa jokainen ryhmän jäsen on tietoinen jäsenyydestään, jokainen tietää muiden kuuluvan ryhmään ja jokainen on tietoinen heidän positiivisesta vuorovaikutuksestaan pyrkiessään kohti tavoitetta (Hogg 1992, 4). Ryhmä on siis kokoelma yksilöitä ja näiden yksilöiden välistä toimintaa, jossa vahvana tekijänä on sosiaalinen kanssakäyminen, joka ilmenee kommunikoimisena yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai tehtävän täyttämiseksi (Carron 1982, 124).

Tarkastellaan esimerkkinä jääkäriryhmää, jossa on kahdeksan jäsentä. Muodostaakseen toimivan pienryhmän, on ryhmän kaikkien kahdeksan jäsenen oltava sosiaalisessa vuorovaikutuksessaan keskenään eli kommunikoitava ja toimittava yhdessä. Pienryhmät sijaitsevat sekä ympäristö- että sosiaalisessa kontekstissa, ja näin voidaan erottaa fyysinen, sosiaalinen ja ajallinen ympäristö (Valtanen 2008, 81). Näin ollen sosiaalisen ryhmän voidaan ajatella olevan dynaaminen kokonaisuus tai sosiaalinen systeemi, joka koostuu kahdesta tai useammasta ihmisestä, jotka ovat samaistuneet toisiinsa ja joille on luonteenomaista jäsenten keskinäisriippuvuus (Turner 1982, 15; Rabbie & Horwitz, 1988). On yleisesti todettavissa, kuten esimerkiksi jääkäriryhmä, että ryhmissä on kaksi hallitsevaa prosessia: prosesseja, jotka liittyvät sosiaalisten suhteiden kehitykseen sekä prosesseja, jotka liittyvät ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen (Carron 1982, 125).

Ryhmät voidaan jaotella monella eri tapaan kuten 1. virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin, 2. primaari- ja sekundaariryhmiin sekä 3. jäsen- ja viiteryhmiin (Letsky, Norman, Stephen & Smith 2008, 90-92). Pippingin tutkimuksessa taistelijat oli jaettavissa kuuteen eri ryhmään, jotka ovat: arvoryhmät, sotilaalliset ryhmät, paikalliset ryhmät, ikäryhmät, kotiseuturyhmät ja keittoporukat. (Pipping 1978, 115-159). Svedbergin (1997) määritelmä on myös yksi yleisemmin käytetyistä, joka on seuraavanlainen: primääri- ja sekundaariryhmä, viiteryhmä, me-ryhmä - he-ryhmä, epävirallinen - virallinen ryhmä sekä psyyke - sosioryhmä. (Hult 2002, 10; Svedberg 1997, 17-18). Ashforth ja Johnson (2001) taasen jakavat ryhmän kahteen kategoriin: primaariryhmään ja sekundaariryhmään. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimuksen kannalta oleellisimpaan jaotteluun eli primääriryhmään ja sekundaariryhmään.

Primääriryhmällä tarkoitetaan ryhmää, jossa sen jäsenet ovat välittömässä ja henkilökohtaisessa kasvotusten (face - to face) tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenten kesken.

Primääriryhmälle on luonteenomaista tiivis ja läheinen kanssakäyminen, johon liittyy yhteistyö sekä yhteinen samaistumisen tunne ja ryhmässä vallitsee voimakas yhteenkuuluvuuden tunne eli me-henki. (Harinen 1992, 11-12; Cooley 1909, 23; Shils & Janowitz 1948, 23). Primääriryhmän on rakenteeltaan sellainen, missä kiinteys voi syntyä ja kehittyä ja se toimii pääasiallisesti asenteiden, suorituskyvyn ja käyttäytymisen perustana sen jäsenille (Salo 2011, 17-18). Ryhmän jäsen kokee toiset jäsenet tärkeiksi ja merkityksellisiksi näistä esimerkkeinä voidaan pitää perhettä tai läheisimpiä kavereita (Cooley 1909, 24).

Sekundääriryhmällä on kiinteä organisaatio, virat ja valitut johtajat sekä kirjoitetut säännöt ja normit (Harinen 1992, 11-12). Sillä tarkoitetaan suurempaa organisaatiota, joka ohjaa ihmisiä toimimaan ja työskentelemään kohti yhteistä päämäärää tai tavoitetta (Salo 2011, 34). Eroa primääriryhmään on selitetty ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen sekä rooliodotusten kautta. Sekundääriryhmissä vuorovaikutus on välillistä, tilapäistä ja harvalukuista. Esimerkkinä sekundääriryhmästä voidaan pitää jotain yhdistystä tai sotilasorganisaatiossa pataljoonaa.

Viralliset ryhmät ovat yleensä jonkin organisaation asettamia ja niillä on organisaation toimesta asetetut normit. Epäviralliset ryhmät perustuvat jäsenien ystävyyssuhteisiin ja ne syntyvät virallisten organisaatioiden tai ryhmien sisälle. Primääriryhmät luokitellaan ryhmiksi, joissa tapahtuu paljon kahden henkilön välistä vuorovaikutusta ja kontaktit ovat henkilökohtaisia. Sekundääriryhmät ovat puolestaan kiinteitä organisaatioita, jolloin ne muodostavat voimakkaasti virallisia ryhmyksiä. (Johnson 2009, 20-27). Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan primääriryhmän kiinteyteen ja sivutaan sekundääriryhmän kiinteyttä. Päätös siitä minkälaisiin ryhmiin kuulumme kuuluu kuitenkin jokaiselle meille itsellemme (Brown 2000, 25). Browniin ei kuitenkaan voi täysin samaistua sillä päätös johonkin ryhmään kuulumisesta ei aina ole niin yksiselitteinen, sillä henkilö voi kuulua syntyperänsä tai perhetaustansa puolesta johonkin ryhmään siihen itse vaikuttamatta. Tätä seikkaa on hyvä havainnollistaa kahdella esimerkillä. Ensimmäisenä esimerkiksi uskonnon sanelemana tilanne, mihin henkilö ei kaikissa kulttuureissa voi vaikuttaa. Tämänkaltaisen ajattelu voi poiketa voimakkaasti länsimaisesta ajattelutavasta. Toisena esimerkkinä voimme pitää jo aiemmin mainitsemaani jääkäriyhmää, joka poikkeaa Brownin määritelmästä siten, että asevelvollisuus on Suomen laissa säädetty ja tullessaan palvelukseen varusmies määrätään johonkin ryhmään. Varusmies voi vaikuttaa tähän hakemalla siirtoa toiseen ryhmään, mutta perusteluiden pitää olla painavat.

Edellä käsiteltiin sitä, mikä tai millaisia ryhmiä on. Seuraavaksi käsitellään ryhmän syntymisen ja kehittymisen vaiheita. Tuckmanin (1956) neliosainen teorian malli *Forming - Storming*

- *Norming - Performing* kuvaa ryhmän muodostumisen vaiheita. Vuonna 1977 teoriamalli sai myös viidennen vaiheen *adjourning* tai *termination*, joka käsitteli ryhmän loppumista. Tämä teoria on kuuluisimpia ryhmän kehitysvaiheita ja muodostumista kuvaavista teorioista. Teorian heikkous on se, että se ei ennusta minkälainen ryhmästä tulee eikä se anna minkäänlaista korjaus mallia tai tapaa, jolla ryhmästä saadaan parempi. Tutkimuksen kannalta on tärkeää tiedostaa ryhmän muotoutumisen vaiheet, sillä se on yksi tärkeä elementti ryhmäkiinteyden muodostumisessa. Tuckamin (1965) esittämä malli on seuraavanlainen:

Forming-vaihe eli muodostusvaihe, jolloin ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa. He ovat riippuvaisia ryhmänsä johtajasta, jonka uskotaan ratkaisevan ryhmän ongelmat. Jäsenten vuorovaikutus on varovaista ja jokainen etsii omaa paikkaansa ryhmässä. Hiljalleen ryhmänpelisäännöt ja normit muodostuvat, minkä mukaan toimitaan. Tunnelma ryhmässä on epävarmaa, jäsenet pyrkivät kuitenkin tutustumaan toisiinsa sekä sopeutumaan tilanteeseen. (Tuckman 1965, 396)

Storming-vaihe eli kuohuntavaihe, jossa jäsenet haluavat erottua muista esittämällä selkeitä mielipiteitä. Tässä vaiheessa on tyypillistä kyseenalaistaa johtajaa sekä ryhmän tehtävää. Ryhmän työskentely voi olla vaikeaa, koska jäsenet ovat liiallisella tunteella mukana, mikä johtaa helposti konfliktien ja riitojen syntymiseen. Tämä vaihe on kuitenkin tärkeä, sillä se auttaa selkeyttämään ryhmän toimintatapamallit ja tavoitteet. (Tuckman 1965, 396)

Norming-vaihe eli sopimisvaihe, jossa jäsenet alkavat hyväksyä oman sekä toistensa roolit ja kuohunta vähenee tai jopa lakkaa. Tässä vaiheessa jäsenet alkavat hyväksymään toistensa eroavaisuudet sekä ryhmän pelisäännöt ja yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. Vaikeudet voitetaan ja ryhmään syntyy normit ja säännöt, joita sen jäsenet ovat sitoutuneet noudattamaan. (Tuckman 1965, 396)

Performing-vaihe eli toimivan ryhmän vaihe, jossa ristiriidat ja ongelmat on kyetty ratkaistamaan. Kun uusia ongelmia syntyy, kykenee ryhmä ratkaisemaan ne. Ryhmä hyödyntää ja käyttää voimavarojaan tehokkaasti saavuttaakseen sille asetetut yhteiset tavoitteet. Ryhmän jäsenten rooleissa on joustavuutta, vastuullisuutta ja ryhmän työskentelyilmapiiriä voidaan kuvata tehokkaaksi ja toisiaan tukevaksi. (Tuckman 1965, 396)

Tuckamanin (1965) alkuperäinen teoria oli siis neliosainen, mutta vuonna 1977 hän lisäsi siihen yhdessä Jensenin kanssa viidennen vaiheen adjourning, joka käsitteli ryhmän loppumista tai lopettamista.

Adjourning- tai *termination-* vaihe eli vaihe jossa ryhmä lopettaa toimintansa ja ryhmän jäsenet hyvästelevät toisensa. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet alkavat erota toisistaan ja ryhmä hajoaa, ellei se saa uusia haasteellisia tehtäviä tai muuta tarkoituksenmukaista tehtävää. (Tuckman & Jensen 1977, 421-426)

Ryhmän muotoutumisen ja lopettamisen vaiheita kuvaa hyvin varusmiesryhmä, joka syntyy perus- tai erikoiskoulutuskauden alussa. Ryhmän johtaja on suuressa arvossa ja miehistön jäsenten välinen vuorovaikutus on varovaista niin kauan kuin tutustutaan paremmin yhteisten kokemusten ja yhdessä vietetyn ajan myötä (*Forming*). Suurin osa varusmiehistä on toisilleen tuntemattomia ja jokainen hakee paikkaansa ryhmässä. Ryhmän tarkoitusta ja johtajaa arvostellaan ja kyseenalaistetaan. Roolit ovat vahvoilla ja tavallista on, että tunteet leimaavat käyttäytymistä (*Storming*). Ajan kuluessa jäsenet alkavat tuntemaan toisensa ja hyväksymään toisensa eroavaisuudet ja jopa hyödyntämään näitä. Ryhmän pelisäännöt selkiytyvät ja yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy (*Norming*). Seuraa vaihe, jossa ryhmä toimii, kykenee itsenäisesti ratkaisemaan syntyviä ryhmän sisäisiä ongelmia. Ryhmä kykenee hyödyntämään jäsentensä vahvuuksia sekä käyttämään voimavarojaan tehokkaasti saavuttaakseen tavoitteen. Tätä voidaan kutsua tavoitetilaksi (*Performing*). Tämän jälkeen seuraa kotiutuminen eli aika jolloin ryhmän tehtävät lakkaavat, ainakin toistaiseksi, ja ryhmä hajoaa, ellei se kehitä epävirallisia tehtäviä, kuten vuosittaiset tapaamiset tai yhteiset harrastukset (*Adjourning*).

On siis tärkeää ymmärtää, mikä ryhmä on, miten se muodostuu ja rakentuu sekä kuinka laaja-alainen sen käsite voi olla. Tarkasteltaessa Tuckmanin (1965) ja myöhemmin Tuckmanin ja Jensenin (1977) luomaa ryhmän muodostumisen ja päättymisen vaiheita voimme rinnastaa sen varusmiespalvelusta suorittavan ryhmän elinkaareen. Ryhmän kehittymisen alkuvaiheita leimaavat epävarmuus ja toimenpiteet sen poistamiseksi. Alun jälkeen ryhmässä kuohuu ja kiehuu, ja lopuksi ryhmä yltää hieman seesteisempään vaiheeseen (Johtajan käsikirja 2012, 27) Tyypillisesti varusmiehistä muodostetaan ryhmä erikoiskoulutuskauden aluksi ja se pysyy muuttumattomana aina joukkokoulutuskauden ajan aina kotiutumiseen asti. Varusmiespalvelus päättyy, mutta ryhmä ei varsinaisesti lopu tai hajoa, vaan kotiutumisen jälkeen ryhmä yleensä sijoitetaan samassa kokoonpanossa reserviin. Ryhmän voidaan katsoa hajoavan vasta siinä vaiheessa, kun se iän karttuessa poistetaan reservistä tai sen jäsenet jatkosijoitetaan eri

organisaatioihin. Reservin aika yksilöillä voi kestää useita kymmeniä vuosia, mutta reservin yksiköt ovat kuitenkin nuorempia ikärakenteeltaan.

2.3 Koheesio eli ryhmäkiinteyden

Koheesio on termi, joka on perintöä Kurt Lewinin ryhmädynamiikan teoriasta, jossa hän uskoi ryhmä-elämän muodostuvan voimista, jotka aiheuttivat ja vastustivat muutosta ryhmässä (Salo 2011, 18). Sanan koheesio eli kiinteyden varhaisimmat kuvaukset löytyvät muinaisen Kreikan kirjoituksista ja sanan alkuperä tulee latinankielisestä sanasta *coharere*, joka tarkoittaa yhdessä pysymistä (Siebold 1999, 9; Sinivuo 2011, 68). Koheesio eli ryhmäkiinteyden (*cohesion*, *cohesiveness*) on perinteinen sosiaalipsykologian tutkimuskohde ja siitä onkin esitelty erilaisia määritelmiä. Festinger (1950) esitti kiinteyden määritelmän seuraavasti: ”*Cohesiveness of a group is here defined as the resultant of all the forces acting on the members to remain in the group*” (Eskola 1971, 138; Festinger 1950; Harinen 2011, 21). Ryhmän kiinteyden on siis kaikkien niiden voimien resultantti, jotka vetävät yksilöä ryhmään tai ryhmä kiinteyden voidaan katsoa tarkoittavan kaikkia niitä voimia, joilla jäsenet sitoutuvat ja pysyvät ryhmässä (Festinger 1950; Cartwright 1968, 91; Carron 1982, 124).

Edeltä mainittu asia voidaan ilmaista myös siten, että ryhmäkiinteyden on jäsenten ryhmää kohtaan tuntemien vetovoimien tavalla tai toisella yhteenlaskettu summa. Se on siis voima, joka ilmentää yksilön halua olla ja pysytellä ryhmässä. Ryhmäkiinteyden ja sen vahvuus siis osoittaa ryhmän jäsenen halua kuulua ryhmään (Cartwright 1968, 91; Carron 1982, 124). Shilsin ja Janowitzin (1948) tutkimuksen lähestymistapa oli erilainen. He tutkivat saksalaisten peräänantamattomuutta ja halua taistella toisen maailmansodan lopulla. Vuosien jatkuneesta vetäytymisestä ja tappioista huolimatta saksalaiset joukot omasivat korkean taistelumotivaation ja organisatorinen kiinteyden, vaikka häviö oli käytännössä väistämätön. Tutkimus käsittelee sitä, miksei liittoutuneiden psykologisella sodankäynnillä ja propagandalla ollut haluttua vaikutusta saksalaisiin. He päätyivät tutkimuksessaan määritelmään, että kiinteyden pitää sisällään ne voimat, jotka vastustavat ryhmän hajoamista. (Shils & Janowitz 1948, 280-281). Saksalaiset joukot siis omasivat korkean kiinteyden ainaki ryhmätasolla, joka auttoi joukkoja toimimaan ja pysymään yhdessä.

Kummassakin määritelmässä kiinteyden nähdään olevan eräänlainen voima, joka vallitsee ryhmän tai joukon jäsenten välillä. Voima, joka ohjaa ryhmän jäseniä toimintatavoissaan ja käyttäytymisessään ryhmän pyrkiessä kohti tavoitettaan tai pyrkiessään suorittamaan sille

annettu tehtävä. Ryhmäkiinteys on yleinen ominaisuus kaikissa ryhmissä niiden koosta, hajanasta, kestävyydestä, johtajuudesta ja rakenteesta riippumatta (Hogg 1992, 3). Kiinteyden tutkimiseen sotilasorganisaatio on omiaan sen ainutlaatuisuuden vuoksi, sillä se sisältää yhdessä harjoittelua, tehtävien suorittamista ja päivittäisiä rutiineja, jotka kaikki nostavat ryhmäkiinteyttä (Salo 2011, 14). Sotilasryhmän, kuten jääkäriryhmän jäsenten, on tehtävä yhteistyötä ja kommunikointia täyttääkseen sille annetun tehtävän tai saavuttaakseen sille asetetun tavoitteen. Sotilasorganisaatio, urheilujoukkue tai työskentelyryhmät eivät kuitenkaan poikkea toisistaan merkittävästi, sillä kaikissa niistä esiintyy edellä mainittuja asioita.

Ryhmäkiinteys on myös tärkeä kaikille niille organisaatioille, joissa toimitaan yhdessä tai työskennellään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joka vaatii yhteistyötä, kommunikointia ja toisten tukemista. Siitä voidaan käyttää termiä me-henki, ja se esiintyy *sympatiana* ja toisen tunnustamisena, josta me-henki on luonnollinen ilmaisu. (Shils & Janowitz 1948, 283). Kansanomaisesti ryhmäkiinteys siis tunnetaan paremmin sanalla me-henki tai yhteishenki. Laajemmassa mittakaavassa sitä voi tietyin osin verrata rykmenttihenkeen (*spirit regiment*), ranskalaisten *esprit de corpsiin* tai Talvisodan henkeen, joka ilmeni kansallisena kiinteytenä. Nykyään tutkijat käyttävät myös käsitettä *unit cohesion*, jolla viitataan perusyksikössä muodostuvaan kiinteyteen (yksikkö kiinteys). (Harinen 1992, 61). Carron (1982, 124-125) korostaa tutkimuksessaan joukon yhteisten tavoitteiden merkitystä käyttäytymisen ohjaajana ryhmän pyrkiessä tehokkaaseen toimintaan niin työryhmissä kuin urheilussakin.

Ryhmän voi sanoa olevan kiinteä silloin, kun jäsenyys ryhmässä koetaan tärkeäksi ja arvokkaaksi, ryhmän jäsenyydestä koituu yksilölle palkintoja tai hyötyä, sen kustannukset jäsenyydestä ovat pienet ja kun yksilöillä ei ole muita vaihtoehtoisia tapoja saada niitä palkintoja, joita ryhmän jäsenyys tarjoaa. Lisäksi se, että ryhmän jäseneksi pääseminen on vaatinut jäseneltä ponnistuksia lisää ryhmän kiinteyttä. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2001, 268). Kiinteä ryhmä on siis joukko yksilöitä, jotka haluavat pysyä yhdessä ja kuulua ryhmään (Brown 2000, 45). Sieboldin ja Kellyn (1988a, 8) mukaan ryhmäkiinteys on yhteydessä useisiin ryhmän ominaisuuksiin ja se vaikuttaakin voimakkaasti joukon suorituskykyyn ja vakauteen. Siihen voidaan yhdistää vertaisten sitoutumisen, johtajien sitoutumisen ja johtajan ja heidän alaisensa välisen sitoutumisen.

Siebold ja Kelly (1988) ovat analysoineet sotilasjoukossa vallitsevan kahdentyylistä kiinteyttä: affektiivista kiinteyttä sekä instrumentaalista kiinteyttä. Affektiivinen tarkoittaa tunteita koskevaa emotionaalista kiinteyttä eli pelkistettynä sitä, kuinka hyvin ryhmän jäsenet tulevat

toimeen keskenään, miten hyvissä väleissä he ovat ja kuinka hyviä ystäviä he ovat keskenään. Instrumentaalinen kiinteys tarkoittaa toiminnan tai tehtävän suorittamiseen liittyvää kiinteyttä. Nämä edellä mainitut kaksi tekijää vahvistavat ja tukevat toisiaan tai heikentävät kumoavat toisiaan. (Siebold & Kelly 1988, 2)

Etzionin (1966) mukaan on tärkeää erottaa joukon kiinteydestä sen samanarvoisten jäsenten kiinteys eli horisontaalinen puoli (peer cohesion) sekä hierarkkinen kiinteys. Sotilasorganisaatiossa tämä tarkoittaa, että horisontaalista kiinteyttä esiintyy ryhmän samanarvoisten jäsenten, kuten miehistön välillä. Hierarkkista tai vertikaalista kiinteyttä esiintyy joukon johtajan ja miehistön välillä. (Etzioni 1966, 176-177; Harinen 2011, 22). Edellä mainittujen lisäksi voidaan vielä erottaa organisatorinen kiinteys eli joukon jäsenten sitoutuminen yksikköönsä, kuten sotilaiden joukostaan tuntema ylpeys (Harinen 2011, 23).

Harisen (2011) mukaan ristiintaulukoimalla affektiivinen ja instrumentaalinen kiinteys sekä jaottelun horisontaalinen ja vertikaalinen (hierarkkinen) kiinteys saadaan seuraavat neljä kiinteyden ulottuvuutta:

- Samanarvoisten jäsenten välinen kiinteys eli horisontaalinen affektiivinen kiinteys
- Samanarvoisten jäsenten ja johtajan välinen kiinteys eli horisontaalinen vertikaalinen kiinteys
- Vertikaalinen affektiivinen kiinteys eli kuinka pidetty johtaja on
- Vertikaalinen instrumentaalinen kiinteys eli johtajan ammattitaito

Edellä mainittujen kiinteyden ulottuvuuksien lisäksi on vielä mainittu:

- Joukon jäsenten sitoutuminen sotilasyksikköönsä eli niin sanottu organisatorinen kiinteys eli sotilaiden joukostaan tuntemat arvo ja ylpeyden tunne. (Harinen 2011, 22-23) (Siebold & Kelly 1988, 5)
- Yksilön tai joukon sitoutuminen tai ylpeyden tunne kansallisella tasolla (Salo 2011, 190).

Ryhmien tai joukkueen kiinteydestä puhuttaessa sosiologit käyttävät useasti termiä primääri-ryhmäkiinteys (primary group cohesion). Ylemmällä tasolla puhutaan yksikön kiinteydestä (organizational cohesion), joka ilmenee yksikköhenkenä eli ylpeytenä kuulumisesta vaikkapa johonkin erikoisyksikköön kuten erikoisrajajääkärikomppaniaan.

Sosiaalipsykologiset tutkimukset tarkastelevat ihmissuhteita tärkeimpänä tekijänä sitoessaan jäseniä primääriryhmään, kun taas sotilaalliset tutkimukset ovat korostaneet sotilaiden välisiä ystävyysuhteita (horizontal cohesion) ja sotilaiden ja johtajien välisiä suhteita (vertical cohesion). Lisäksi tutkimuksissa korostuu sotilaiden sitoutuminen primääriryhmän, yksikön, ylemmän organisaation ja armeijan tavoitteisiin. (Griffith 1986, 47). Kiinteys on yhteydessä useisiin ryhmän ominaisuuksiin ja se vaikuttaakin sitä kautta voimakkaasti joukon suorituskyvyn ja vakauden kannalta (Siebold & Kelly 1988a, 8). Ryhmäkiinteys jaetaan neljään eri tasoon: vertaisten välinen kiinteys, johtajan ja alaisen välinen kiinteys, organisatorinen kiinteys ja institutionaalinen kiinteys (Salo 2011, 4; Siebold & Kelly 1988a, 8).

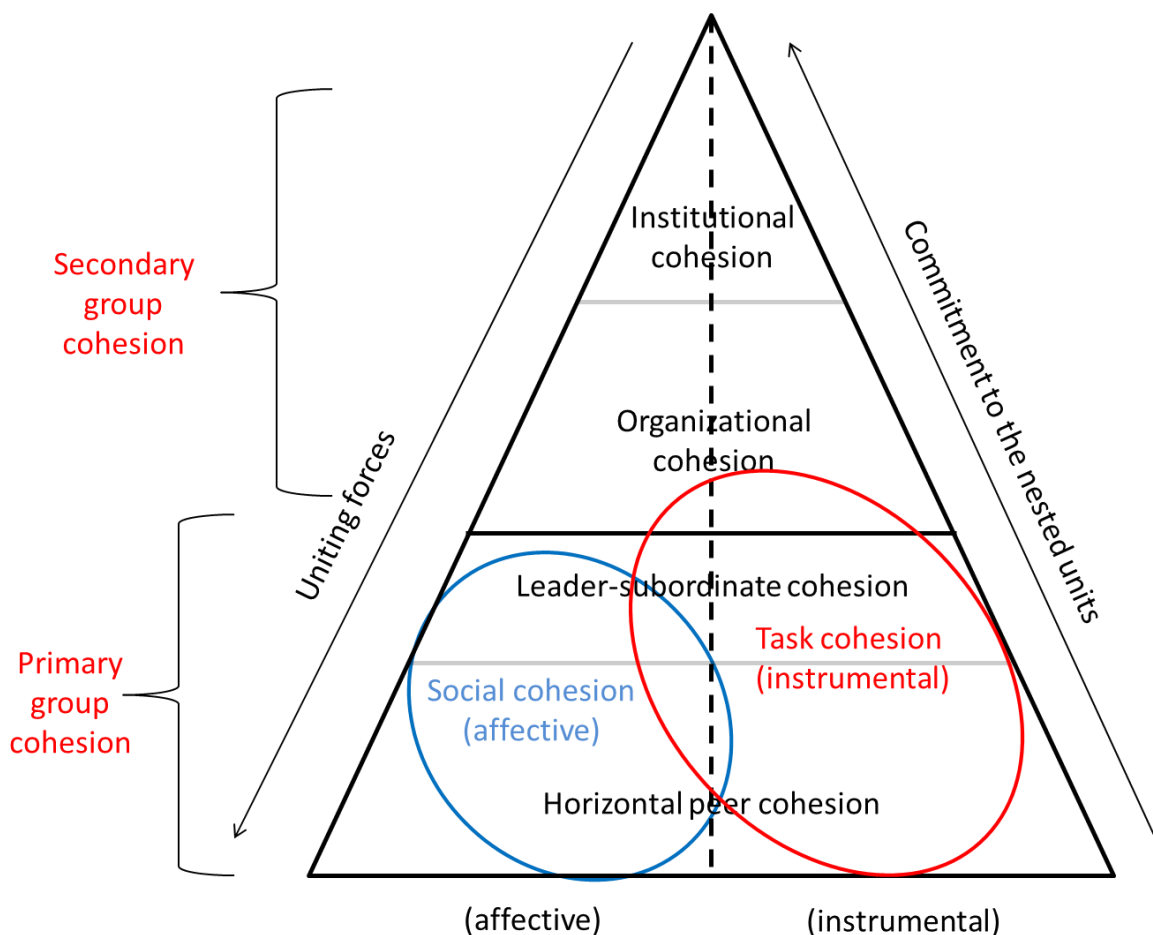
Ryhmäkiinteys on ryhmätason ilmiö (Griffith 1988, 165) ja voimakkaammillaan se ilmenee primaariryhmätasolla, jonka kautta sillä on vaikutuksia organisatorisella ja institutionaalisella tasolla (Salo 2011, 43). Tämän vuoksi tämä tutkimus keskittyy primääriryhmätasoon ja sivuaa sekundääriryhmätason kiinteyttä sekä niiden ulottuvuuksia. Ryhmäkiinteyttä voidaan tarkastella usesta eri näkökulmasta ja sen koostumus jakaa usealla eri tavalla. Salon mukaan kiinteiden voidaan nähdä olevan sosiaalista (social cohesion), tehtäväsidonnaista (task cohesion) tai näiden yhdistelmiä (Salo 2011, 26) ja se voi esiintyä primaariryhmässä, organisaatiossa sekä instituutionalisella ja kansallisella tasolla (Salo 2011, 190).

Edellä mainituista tavoista jäsentää ja käsitellä ryhmäkiinteyttä on käytetty nimitystä ”*Standard model of unit cohesion*” eli ”*ryhmäkiinteyden standardimalli*”. Ryhmäkiinteyden standardimalli on esitelty kokonaisvaltaisesti Salon (2011) väitöskirjassa, joka esittelee ryhmäkiinteyttä ennustavat tekijät sekä sen, miten ne ovat yhteydessä asenteisiin, käyttäytymiseen ja joukon suorituskyvyn. Ensimmäisen kerran termi on mainittu Salon ja Sieboldin artikkelissa ”*Cohesion components as predictors of performance and attitudinal criteria*” (Salo & Siebold 2005). Seuraavassa kappaleessa avataan ja syvennyttään Salon ryhmäkiinteyden mallin eri komponentteihin.

Aikaisemmin on todettu ryhmäkiinteyden olevan moniulotteinen ja -tasoinen voima, joka valitsee joukossa sen jäsenten välillä. Salon (2011) malli sisältää kaksi pääosaa ja ne jaotellaan hierarkkisesti primääriryhmäkiinteyteen (primary group cohesion) ja sekundääriryhmän kiinteyteen (secondary group cohesion). Keskeisimpänä johtopäätöksenä on se, että jokaisella kiinteyden komponentilla on merkitystä ryhmään tai organisaatioon sitovana voimana (Salo 2011, 4).

Primaariryhmäkiinteys voidaan jakaa samanarvoisten ja eriarvoisten jäsenten kiinteuteen, johon samalla vaikuttavat sosiaalinen ja instrumentaalinen kiinteys. Sosiaalinen kiinteys koostuu ryhmän jäsenten välisistä suhteista ja tunteista. Instrumentaalinen kiinteys koostuu tehtävän suorittamisen kannalta tärkeistä asioista kuten ryhmän tehtävästä, jäsenten osaamisesta ja ammattitaidosta sekä johtajuudesta. (Salo 2011, 51). Primaariryhmän kiinteys voi siis olla emotionaalista eli tunnepohjaista tai enemmän aineellista eli instrumentaalista.

Sekundääriryhmäkiinteys jakaantuu organisatoriseen kiinteuteen tasolle sekä institutionaaliin kiinteuteen. Organisatorinen kiinteys tarkoittaa ryhmän jäsenten sitoutumista, ylpeyden tunnetta ja tuntemiaan arvoja hierarkiassa seuraavaksi ylempänä olevaan yksikköön tai joukkoon. Institutionaalinen kiinteys tarkoittaa yksikön samaistumisena ja sitoutumisena organisaation institutionaalsiin ominaisuuksiin. (Salo 2011, 51; Harinen 2011, 22-23; Siebold & Kelly 1988, 5)



Kuvio 1. Components of unit cohesion. (Salo 2011, 52)

Kuviossa 1 on ryhmäkiinteyden komponentit eli kiinteyden ulottuvuudet, mihin kiinteys jakaantuu. Kuvassa olevan kolmion alaosassa ovat primääriryhmässä vaikuttavat sosiaalinen koheesio ja instrumentaalinen koheesio. Kolmion yläosassa ovat organisatorisen ja institutio-

naalisen koheesion komponentit. Seuraavassa luvussa on avattu tutkimuksen kannalta tärkeimmät ulottuvuudet ja sidottu ne tähän tutkimukseen.

2.4 Ryhmäkiinteyden komponentit

Salo (2011) käsittelee väitöskirjassaan ryhmäkiinteyttä kokonaisvaltaisesti ja hänen mukaan ryhmäkiinteyks on usean eri tekijän summa. Ryhmäkiinteyks käsittää useita eri tasoja ja ulottuvuuksia (Salo 2011, 25) eli komponentteja, joista jokainen komponentti pitää sisällään ainutlaatuisia tekijöitä, jotka sitovat ryhmän jäsenen primääri- ja sekundääriryhmiin. (Salo 2011, 190). Seuraavassa kappaleessa on esitelty tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät komponentit ja sidottu ne käytäntöön.

2.4.1 Sosiaalinen kiinteyks

Ryhmäkiinteydestä voidaan erottaa sen sosiaalisen kiinteyden ulottuvuus, joka koostuu ryhmän jäsenten välisistä suhteista sekä tunteista ja se käsittääkin kiinteyden affektiivisen emotionaalisen puolen (Siebold & Kelly 1988,2; Salo 2011, 26). Affektiivinen puoli luo sosiaalista yhteenkuuluvuutta, luottamusta ja kannustusta. (Salo 2011, 26) ja se syntyy, kun kaksi tai useampi sosiaalisen ryhmän jäsentä altistuu sellaisille olosuhteille, jotka korostavat heidän jäsenyyttään ryhmässä (Hogg 1992, 110). Sosiaalinen kiinteyks tarkoittaa ryhmän jäsenen kiinnostusta ryhmää kohtaan, sen jäsenten välisiä suhteita ja luottamusta sekä saatua ja annettua tukea.

Sosiaalisella kiinteydellä tarkoitetaan kahden tai useamman ryhmän jäsenen välistä positiivista vuorovaikutusta ja suhteita (Etzioni 1975, 280) tai heidän sosiaalista vetovoimaa (Hogg 1992, 108). Sosiaalinen kiinteyks tarjoaa sosiaalista hyväksyntää ja arvostusta sekä antaa tukea toisilta ryhmän jäseniltä (Salo 2011, 190). Sosiaalinen vetovoima liittyy ryhmän solidaarisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen toisiinsa (Hogg 1992, 108) sekä antaa ryhmän jäsenelle sosiaalista tukea, joka auttaa selviytymään vaikeuksien alla (Salo 2011, 4).

Sosiaalinen tuki on väline, joka torjuu ulkoista uhkaa. Yksittäisen sotilaan on vaikea hahmottaa taistelutilanteessa kokonaisuutta ja suojella itseään, joten hän on väistämättä riippuvainen esimiehistään ja tovereistaan. Turvallisuudentunne ja luottamus selviämisestä pysyvät vahvoina niin kauan kuin hän luottaa saavansa tukea esimieheltään ja tovereiltaan. (Sinivuo 2011, 81)

Yhteenvedona voidaan sosiaalisen kiinteyden olevan sen jäsenten välisten siteiden, tunteiden ja suhteiden muodostama voima, joka auttaa ryhmää suoriutumaan sen tehtävästä sekä haasteista. Tästä voidaan käyttää termiä sosiaalinen vetovoima, joka liittyy ryhmän solidaarisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen toisiinsa ja näin ollen antaa erityisesti henkistä tukea ryhmälle ja sen jäsenille suorittaa sille annetut tehtävät sekä selvitäkseen vaikeuksien alla. Se antaa sosiaalista tukea, joka ilmenee turvallisuuden tunteena ja luottamuksena.

2.4.2 Instrumentaalinen kiinteys

Ryhmäkiinteyden instrumentaalinen puoli, josta käytetään termiä tehtäväsidonnainen kiinteys, on tärkeä kaikille sellaisille organisaatioille, joissa toimitaan yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Instrumentaalisessa kiinteydessä ryhmän toiminta, tehtävä (Siebold & Kelly 1988, 2) sekä yhteinen päämäärä tai tavoiteyhdistävät ryhmän jäsenet yhteen. Se tarjoaa hyvän olon tunteen tehtävien suorittamisesta sekä niissä onnistumisessa (Salo 2011, 190). Instrumentaalisesti kiinteään ryhmän jäsenet pysyvät yhdessä, koska he jakavat yhteisen päämäärän tai tavoitteen (Carron 1982, 124) ja se ilmenee ryhmän jäsenten välisenä tiimityönä, keskinäisenä tukemisena, saavutuksina ja sitoutumisena tavoitteisiin (Salo 2011, 26).

Instrumentaalinen kiinteys voidaan määritellä dynaamiseksi prosessiksi, joka ilmenee ryhmässä yhteenkuuluvuuden tunteena ja yhdessä olemisella saavuttaakseen sille asetetut päämäärät ja tavoitteet (Carron 1982, 124). Tehtävien ja tavoitteiden suorittamisessa, kuten harjoituksissa tai kilpailuissa tapahtuva menestyksen, on katsottu lisäävän ja vahvistavan kiinteyttä (Shils & Janowitz 1948, 287; Carron 1982; Zaccaro 1981). Yhteiset tavoitteet siis kasvattavat yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta (Cartwright 1968, 99; Zaccaro 1981, 99) ja esimerkiksi joukkueurheilussa niiden on katsottu olevan erityisen tärkeitä joukon suorituskyvyn sekä onnistumisen kannalta (Carron 1982, 126).

Tehtävien suorittamisen kannalta moraali eli asenne, joka ilmentää halua suorittaa tehtävä on tärkeä varsinkin silloin kun sitä tukee vahva johtajuus (Siebold 1996, 240, 269). Johtajan vahva ammattitaito ja kyky motivoida joukon jäseniä sekä erilaiset tehtävän suorittamisesta saatavat palkinnot vaikuttavat ryhmän haluun suoriutua annetuista tehtävistä (Siebold & Kelly 1988b, 2). Johtajan tulisi ymmärtää, kuunnella sekä kommunikoida alustensa kanssa, jotta instrumentaalinen kiinteys vahvistuisi (Siebold 1993,4). Instrumentaalinen kiinteys vaikuttaa ryhmän suorituskyvyn voimakkaammin kuin sosiaalinen kiinteys, mutta yhdessä sosiaalisen

kiinteyden kanssa saadaan kiinteyden ja tehokkuuden kannalta paras lopputulos. On tärkeää, ettei keskitytä vain yhteen kiinteyden ulottuvuuteen vaan otetaan kaikki ulottuvuudet huomioon. (Zaccaro & McCoy 1988, 846)

Huono instrumentaalinen kiinteys voi ilmetä laiskotteluna tai tehtävien välttelyä (Zaccaro 1981, 10). Ryhmissä voi esiintyä myös tehtävien välttelyä, joka on todennäköisempää niissä ryhmissä, joissa tehtävisidonnainen kiinteys on alhainen ja epätodennäköistä sellaisissa ryhmissä, joissa se on korkea (Zaccaro 1981, 41). Yhteenkuuluvuudentunteen ollessa korkea tehtävisidonnainen kiinteys kasvattaa sitä edelleen, mutta yhteenkuuluvuuden ollessa heikkoa voi vahvakin instrumentaalinen kiinteys heiketä (Zaccaro 1981, 99). Tavoitteiden saavuttaminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samoin kuin tietyissä tilanteissa tavoitteiden saavuttamisen epäonnistuttua, mikäli epäonnistuminen vahvistaa yrittämisen halua (Cartwright 1968, 100).

Yhteenvetona instrumentaalisen kiinteyden voidaan katsoa olevan tärkeä joukon suorituskyvyn kannalta, kun tarkastellaan miten hyvin ja tehokkaasti joukko saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja täyttää sille asetetut tehtävät. Vahva instrumentaalinen kiinteys vahvistaa joukon ryhmäkiinteyttä ja sen ollessa heikko voi esiintyä edellä mainittuja negatiivisia ilmiöitä. Kuitenkaan instrumentaalinen kiinteys ei yksin ole tärkein joukon suorituskyvyn kannalta vaan se tulisikin ymmärtää osana suurempaa kokonaisuutta.

2.4.3 Vertikaalinen kiinteys

Vertikaalinen kiinteys tarkoittaa johtajien ja alaisten välistä kiinteyttä (Salo 2011, 51; Saaristo 2002, 9), kuten jääkäriryhmässä miehistön ja johtajan välillä. Toisin sanoen vertikaalinen kiinteys on affektiivisen eli sosiaalisen ja instrumentaalisen tason sitoutuminen johtajaan (Entzoni 1975, 281), joka voidaan jakaa kahdella tapaa: vertikaaliseen affektiiviseen kiinteyteen eli kuinka pidetty johtaja on sekä vertikaaliseen instrumentaaliseen kiinteyteen, joka tarkoittaa johtajan ammattitaidon luomaa kiinteyden tunnetta johtajan ja alaisen välillä (Harinen 2011, 22-23). Ryhmänjohtaja on oman ryhmänsä jäsen ja samalla hän muodostaa joukkueen ja komppanian muiden johtajien kanssa ryhmän, joka voi vaikuttaa primääriryhmässä syntyvän kiinteyden kautta organisatoriselle sekundääriselle tasolle (Saaristo 2002, 21). Vertikaalisen kiinteyden edellä mainitut kaksi tasoa ovat vaikeasti erotettavissa toisistaan, mutta tärkeintä on ymmärtää kokonaisuus. Vertikaalisessa kiinteydessä johtajan toiminta korostuu.

Lisäksi siihen vaikuttaa ryhmän jäsenten välinen kiinteys sekä organisaatiokulttuuri (Siebold 1996, 253).

Johtajan huolenpito alaisistaan ja ammattitaito ovat liitetty johtajan ja alaisten väliseen kiinteeseen. Esimerkin näyttäminen on osa ammattitaitoa ja sitä tulisikin vahvistaa siten, että johtaja tulee toimeen myös muiden johtajien kanssa (Shils & Janowitz 1948, 285; Siebold & Lindsay 1999, 125.). Johtajan tulee sitoutua myös itse tehtäviin ja tavoitteisiin, antaa alaisilleen tehtäviä ja vaatimuksia sekä olla vaativa heitä kohtaan (Bass & Avolio 2007). Samalla johtajan tulee osoittaa ja rakentaa luottamusta.

Yhteenvedona vertikaalisen kiinteyden on johtajan ja alaisten välinen kiinteyden ulottuvuus, johon vaikuttaa merkittävästi johtajan johtamiskäyttäytyminen sekä ammattitaito. Johtamiskäyttäytymisen osalta luottamus, alaisista huolehtiminen, ammattitaito sekä motivointitaidot korostuvat.

2.4.4 Organisatorinen kiinteys

Organisatorinen kiinteys tarkoittaa henkilön samaistumista omaan yksikköönsä sekä sen edustamiin arvoihin, ja se voidaan jakaa affektiiviseen ja instrumentaaliseen puoleen. Se luo kotoisen tunteen sekä tunteen kuulumisesta osaksi suurempaa kokonaisuutta (Salo 2011, 190). Organisatorinen kiinteyden affektiivinen puoli sisältää jäsenen samaistumisen yksikkönsä arvoihin sekä tunteen siihen kuulumisesta. Instrumentaalinen puoli käsittää yksilön halun työskennellä ja saavuttaa yksikön tavoitteet. (Siebold & Kelly 1988a, 2-4)

Organisatorinen kiinteys on kiinteyden ulottuvuus, joka vallitsee sekundääriryhmätasolla, mutta vaikuttaa myös primääriryhmän kiinteyden ulottuvuuksiin mm. arvojen ja asenteiden kautta. Organisatorinen kiinteys on oleellinen tekijä ryhmän suorituskyvyn kannalta (Johns 1984,2) muiden kiinteyden ulottuvuuksien ohella. Johtajan suhtautuminen ja sitoutuminen ylemmän organisaation tehtävään ja tavoitteisiin on merkittävässä roolissa ryhmän jäsenten kannalta ja sitä kautta se vaikuttaa organisatorisen kiinteyden tasoon (Siebold & Kelly 1988a, 6). Varsinkin joukkueen tai ryhmä tasoon vaikuttavat vahvasti joukkueen johtajan ja sen varajohtajan toiminta (Siebold & Kelly 1988a, 6).

Korkea kiinteyden tunne yksikössä lisää sen jäsenten halua pysyä yksikössä sekä vaikuttaa jäsenten henkilökohtaiseen hyvinvointiin (Griffith 1988, 160-161). Se, miten yksilö suhtautuu

ja kokee ylemmän organisaation, vaikuttaa yksilön kautta ryhmään ja sen kautta ylempiin organisaatioihin. Yksilön kokemus hyvästä ja tukea antavasta organisaatiosta saa hänet yrittämään parhaansa organisaation puolesta. Yksilö tekeekin kaikkensa joukkonsa puolesta mikäli joukko ja ylempi organisaatio, kuten komppania tai armeija, tekevät kaikkensa sotilaan hyväksi (Siebold & Kelly 1988, 4).

Ryhmäkiinteyden ei aina edistä organisaation tehokkuutta. Siksi ryhmän sitoutuminen yksikköön ja tehtävään on olennainen osa määritelmää. Tämä merkitsee sitä, että yksilön tulee kyseenalaistaa henkilökohtaiset tarpeensa, tarvittaessa myös henkensä, muiden jäsenten, yksikkönsä ja tehtävän täyttämisen puolesta (Johns 1984, 4).

Yhteenvetona voidaan sanoa organisatorisen kiinteyden olevan sekundääriryhmä kiinteyttä, mutta ei primääriryhmäkiinteyttä vaikka näiden välillä vallitseekin keskinäisriippuvuus. Kun yksilö luottaa ja tuntee hyvää oloa yksikköön kuulumisesta, se saa hänet yrittämään parhaansa tavoitteen ja tehtävän saavuttamiseksi, vaikka se voisi tarkoittaa haavoittumista tai jopa kuolemaa.

Edellä esiteltyjen lisäksi ryhmäkiinteyden komponentit sisältävät myös institutionaalisen tason. Se muodostuu organisaation tehtävän, perinteiden, historian, tärkeimpien arvojen ymmärtämisestä ja hyväksymisestä (Salo 2011, 190). Ryhmäkiinteyden on kokonaisvaltainen voima, joka koostuu komponenteista, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. On tärkeää ymmärtää näiden asioiden keskinäisriippuvuus, jotta voi ymmärtää miten ryhmäkiinteyden kokonaisuudessaan. Seuraavassa luvussa käsitellään sitä, miten ryhmäkiinteyden muodostuu ja ilmenee.

2.5 Miten ryhmäkiinteyden muodostuu ja ilmenee

Aiemmin on käsitelty ryhmää ja sen muodostumista, ryhmäkiinteyttä ja sen komponentteja sekä näiden kaikkien suhdetta toisiinsa. Tarkoituksena on ollut luoda käsitys siitä, mitä ryhmäkiinteyden on. Tässä kappaleessa syvennytään siihen, miten ryhmäkiinteyden näkyy arkipäivän elämässä. Ryhmäkiinteyttä tarkastellessa on syytä huomioida kaksi seikkaa. Ensimmäisenä se, että tällainen ryhmätason ilmiö ei ole joukon yksilöiden asenteista ja mielipiteistä syntyvä ilmiö vaan se koskee ryhmää kokonaisuutena. Toiseksi on ymmärrettävä, että tällaisen ryhmäilmiön syntyminen johonkin joukkoon vaatii aikaa ja yhdessäoloa. Ryhmäkiinteyden on siis ryhmien, ei yksilöiden muodostama ominaisuus (Harinen 2011, 29).

Ryhmäkiinteyden syntyyn merkittävänä tekijänä on todettu olevan joukon pysyminen riittävän kauan samassa kokoonpanossa. Parhaimmassakin tapauksessa syvällisemmän ryhmäkiinteyden syntyminen joukkoon vie 3-4 kuukautta. Käytännössä tämä aika on saman verran kuin varusmiespalveluksen erikois- ja joukkokoulutuskausi ovat yhdessä. Juuri tämän vuoksi puolustusvoimissa on siirrytty joukkotuotantojärjestelmään, jossa varusmiespalveluksen alussa muodostettu ryhmä sijoitetaan mahdollisimman samassa kokoonpanossa reserviin. Joukon kiinteyden muodostumiseen vaikuttaa myös sosiaalisen taustan samanlaisuus. Esimiesten, kuten kouluttajien ja varusmiesjohtajien käytös ja toiminta ovat luonnollisesti kiinteyteen vaikuttavia seikkoja. (Pääesikunnan koulutusosasto 1990, 120).

Alla on esitetty joitain ryhmäkiinteyttä vahvistavia ja ryhmäkiinteyden syntymiseen vaikuttavia tekijöitä: (Harinen 2011, 30; Henderson 1985, 75-76)

- Joukon pysyminen mahdollisimman kauan samassa kokoonpanossa, johon vaikuttaa sodan ajan joukon muodostamisen ajankohta
- Koulutusryhmien muodostamistapa ja niiden suhde majoitusjärjestelyihin
- Yhteistyötä edellyttävä toiminta, josta yksilö ei onnistu ilman muiden apua
- Yhteiset rasittavat kokemukset ja onnistumiset
- Ryhmän itsenäinen ongelmanratkaisu
- Ulkoinen uhka kuten vihollinen tai jopa oma esimies
- Ryhmän yhteistoimintaa edellyttävät kilpailutilanteet
- Yhteiset tunnukset ja merkit kuten Laguksen nuolet
- Yhteinen vapaa-ajan vietto

Ryhmäkiinteyden on siis sitä todennäköisempää, mitä paremmin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa (Hult 2002, 14). Sotilaan tulee tuntee oma joukkonsa hänen tukenaan ja hyvän olon tuojana, joka samalla toimii käyttäytymisen ja normien luojana ja vahvistajana (Henderson 1985, 19). Samalla se antaa yksilölle sellaisia etuja, jotka auttavat kestämiään fyysistä ja henkistä rasitusta kuten turvallisuuden tunnetta, moraalin suorittama annettu tehtävä, halun palvella suurempaa kokonaisuutta tai tarkoitusta sekä merkityksen omalle henkilökohtaiselle panokselle ryhmässä. (Salo 2011, 190). Hyvä ryhmäkiinteyden vahvistaa tiimityötä. Se ilmenee toisten kannustamisella, jotta työ tai tehtävä saadaan tehdyksi, vapaaehtoisena kaverin auttamisella ja kannustamisella varsinkin silloin, kun hänellä on vaikeaa sekä sillä, että ei yritetä tehdä asioita helpoimman kautta (Siebold & Kelly 1988, 24).

Ryhmäkiinteys mahdollistaa ryhmää toimimaan tehokkaammin sekä lisää yhteen kuuluvuuden tunnetta eli me-henkeä. Se auttaa ryhmän jäseniä kestämään paremmin stressiä aiheuttavia tilanteita ja toimimaan tehokkaammin ryhmän toimintaympäristössä. (Siebold 1996, 240). Sotilasjoukon menestyksellisen toiminnan avaimena pidetään yleisesti joukon kiinteyttä, josta voidaan käyttää nimityksiä yhteishenki (Pääesikunnan koulutusosasto 1990, 119)

Erittäin kiinteiden ryhmien jäsenet ovat keskittyneet enemmän jäsenyyteen ja siksi motivoituneimpia osallistumaan ryhmän hyvinvointiin, toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen, kuin ryhmien, joissa kiinteyden katsotaan olevan alhainen. Kiinteys edistää ryhmän potentiaalia ja vahvuuksia ja näin ollen lisää jäsenyyden arvoa ryhmässä (Cartwright 1968, 91). Kiinteät ryhmät ovat tehokkaampia ja tuottavampia organisaation kannalta kuin vähemmän kiinteät (Carron 1982, 133). Kiinteän ryhmän jäsenet tekevät siis enemmän töitä ryhmän yhteisen edun vuoksi. Kuulumalla ryhmään he myös hyötyvät ryhmän eteen tehdystä työstä. Tekemällä töitä itsensä ja ryhmän eteen vaikuttaa se myös ylempään organisaatioon.

Joissakin tilanteissa monista suotuisista lähtökijöistä huolimatta ryhmässä syntyy ilmiöitä, jotka saavat aikaan huonoja päätöksiä. Ryhmän jäsenet voivat olla viisaita ja kyvykkäitä, mutta tehdä ryhmänä päätöksiä, jotka ovat kaikkea muuta kuin viisaita. Eräs näistä ilmiöistä on ryhmäajattelu (group think). Ryhmäilmiön ainesosat esitti Irvin Janis (1972). Ryhmäajattelu syntyy todennäköisimmin tilanteissa, joissa ulkoinen tai koettu paine päästä nopeasti päätökseen. Ryhmäajattelulle altis ryhmä on tyypillisesti kiinteä, samoin ajattelevien pieni joukko, joka eristyy ulkopuolisilta tietolähteiltä ja jossa johtaja on vahvasti tietyn vaihtoehdon kannalla (Helkama ym. 2001, 286). Tästä ei voida kuitenkaan tehdä johtopäätöstä, että ryhmäkiinteydellä olisi positiiviset ja negatiiviset puolet. Ryhmäkiinteys sisältää asioita, jotka lisäävät ja vahvistavat sotilasjoukon suorituskykyä, mutta myös tietyissä olosuhteissa sellaisia asioita, jotka voivat ainakin väliaikaisesti laskea suorituskykyä.

On tärkeää ymmärtää, että ryhmäkiinteys ei ole epämääräinen vaan hyvin konkreettinen ilmiö. Tutkimuskirjallisuuden mukaan ryhmäkiinteys on konkreettisesti vaikuttanut sotilaiden käyttäytymiseen ja sodassa ja taistelutilanteessa (Harinen 2011, 30). Ryhmäkiinteyden syntymiseen ja vahvistumiseen voidaan siis vaikuttaa tietyillä toimenpiteillä. Seuraavassa luvussa on esitelty näitä keinoja johtamisen ja sotilaskoulutuksen kannalta.

2.6 Miten ryhmäkiinteyteen vaikutetaan johtamisella ja sotilaskoulutuksella

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin sitä, miten ryhmäkiinteyden muodostuu ja ilmenee. Tässä kappaleessa syvennytään siihen, miten johtamisella ja sotilaskoulutuksella voidaan kehittää ryhmäkiinteyttä. Kappaleen tarkoituksena on tuoda ilmi sellaisia asioita, jotka käytännössä vaikuttavat ryhmäkiinteyden syntymiseen ja vahvistamiseen.

Johtaja on merkittävässä asemassa ja vastuussa johtaessaan ja kouluttaessaan joukkoaan. Johtajan käyttäytymisen, esimerkin ja esiintymisen vaikutus alaisiin on todella tärkeää, sillä se luo molemminpuolista arvostusta ja luottamusta. Johtajan täytyy olla sellainen sotilas ja esikuva, joka pystyy luomaan alaisilleen turvallisuuden tunteen, johtajan täytyy olla esimerkkinä alaisilleen, johtajan tulee olla vahva johtaja, mutta silti hyväntahtoinen ja ystävällinen (Shils & Janowitz 1948, 297). Perinteisiin suomalaisiin johtajan hyviin ominaisuuksiin on luettu sellaisia ominaisuuksia kuten rehellisyys, reiluus ja esimerkillä johtaminen.

Johnsin (1984) mukaan johtajan tulee olla kova ja todenmukainen kouluttaja, joka osaa antaa välitöntä tunnustusta joukolle sen saavutuksista. Johtajan tulee pystyä asettamaan selkeät tavoitteet, olla korostamatta merkityksettömiä asioita ja korostaa tärkeitä asioita sekä kehua ja verrata oman joukkonsa tuloksia muiden joukkojen tuloksiin (Johns 1984, 91). Balesin (1958) mukaan on olemassa kahdenlaista johtajuutta: sosiaalista tunnejohtamista, joka tukee joukon muodostumista ja hyvinvointia sekä tehtäväjohtajuutta, joka keskittyy tehtävän suorittamiseen. (Salo 2011, 23). On vaikea sanoa kumpi Balesin esittämistä johtamistyyleistä on parempi, ehkä vastaus löytyy jostain näiden kahden väliltä.

Johtajan käsikirjan (2012, 136) mukaan johtaja on vastuussa siitä, että hänen johtoonsa annettu ryhmä saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista edesauttaa, jos johtaja tuntee muutamia keskeisiä ryhmätoiminnassa vaikuttavia perusasioita, kuten seuraavat kokonaisuudet:

- Mikä on ryhmä – mitkä tekijät sitä yhdistävät tai hajottavat?
- Millaisia kehitysprosesseja johtaja kohtaa ryhmänsä kanssa – miten ne vaikuttavat johtajaan?
- Miten roolit vaikuttavat ryhmässä – erityisesti johtajan rooli?
- Miten viralliset ja epäviralliset säännöt vaikuttavat ryhmäkiinteyteen?

Johtaja voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa alaistensa ja joukon kiinteyteen sekä käyttää sitä hyväksi toiminnassaan. Tämä kuitenkin edellyttää johtajalta tietoa kiinteyden ulottuvuuksista, kiinteyteen vaikuttavista tekijöistä sekä yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisestä eri tilanteissa ja olosuhteissa. Sotilasjohtajalta edellytetään psykologista, sosiologista ja pedagogista ymmärrystä kouluttaessaan ja johtaessaan joukkoaan. Tämä pätee kaikilla organisaation tasoilla. (Pääesikunnan koulutusosasto 1990, 120). Varusmiesjohtajille ryhmäkiinteyden tulee markkinoida siten, että ryhmäkiinteyden on kriittinen tekijä joukon suorituskyvyn kannalta. Johtajille tulee osoittaa ja kouluttaa, miten ryhmäkiinteyttä voidaan rakentaa, ylläpitää ja miten se voidaan yhdistää johtamiseen ja kouluttamiseen (Siebold 1993, 9). Tämä pätee myös kantanäkökulman osalta, sillä heidän on myös hyvä tietää ryhmäkiinteyden rakentumisesta ja vahvistamisesta.

Kuten jo aikaisemmin on todettu olevan johtajalla ja johtamiskäyttäytymisellä suuri merkitys ryhmäkiinteyden kannalta. Shils ja Janowitzin (1948) mukaan joukot, jotka olivat vastustuskykyisiä hajoamiselle, omasivat vahvan johtajan, joka piti huolta heidän tarpeistaan sekä puolusti ja suojeli heitä. Johtajan tuleekin ymmärtää perustiedot ryhmäkiinteydestä, jotta hän voi hyödyntää sitä koulutuksessa (Shils & Janowitz 1948; Griffith 1988, 162). Palkintoja, kehuja ja kannustamista tulisi käyttää useammin ja tehokkaammin kouluttaessa ja johtaessa joukkoja (Siebold & Lindsay 1999, 126).

Johtajan tulee käyttäytyä myös esimerkillisesti ja pitää alaisiaan ihmisinä, ei vain työkaluina tehtävän suorittamisen kannalta. Johtajien toimiessa samoin kun opettavat ja heidän saadessaan hyvänolontunteen siitä kun alaiset oppivat kokevat alaiset myös hyvänolontunteen kun saavat tehdä johtajansa ylpeiksi heistä (Siebold & Kelly 1988, 24). Kantahenkilökuntaa, mutta myös ennen kaikkea varusmiesjohtajia tulee kouluttaa ja kasvattaa paremmiksi johtajiksi.

Johtajalle annettulla koulutuksella ja palautteella tulisikin aina tähdätä siihen, että hänestä tulisi mahdollisimman pätevä sodan ajan johtaja eli taistelunjohtaja. Taistelunjohtaja voidaan määritellä henkilöksi, jonka virallinen sotilasorganisaatioon nimennyt johtajaksi ja joka johtaa joukkoaan sotatoimialueella (Johtajan käsikirja 2012, 111). Johtamisen ja johtajuuden merkitystä ei voi olla ylikorostamatta, sillä joukko voi hajota taistelussa, mikäli sen johtaminen epäonnistuu (Siebold 1996, 271).

Sotakokemukset ja lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet pienryhmän kiinteyden suuren merkityksen toiminta- ja suorituskyvylle. Koulutuksessa on tärkeää edistää sitä, että taistelija-

rit, partiot, ryhmät ja joukkueet kehittyvät kiinteiksi pienryhmiksi, joissa vuorovaikutus on avointa ja välitöntä. Terve joukko- ja yksikköylpeys on tärkeä tavoite. (Sotilaspedagogiikan perusteet, 1998, 38)

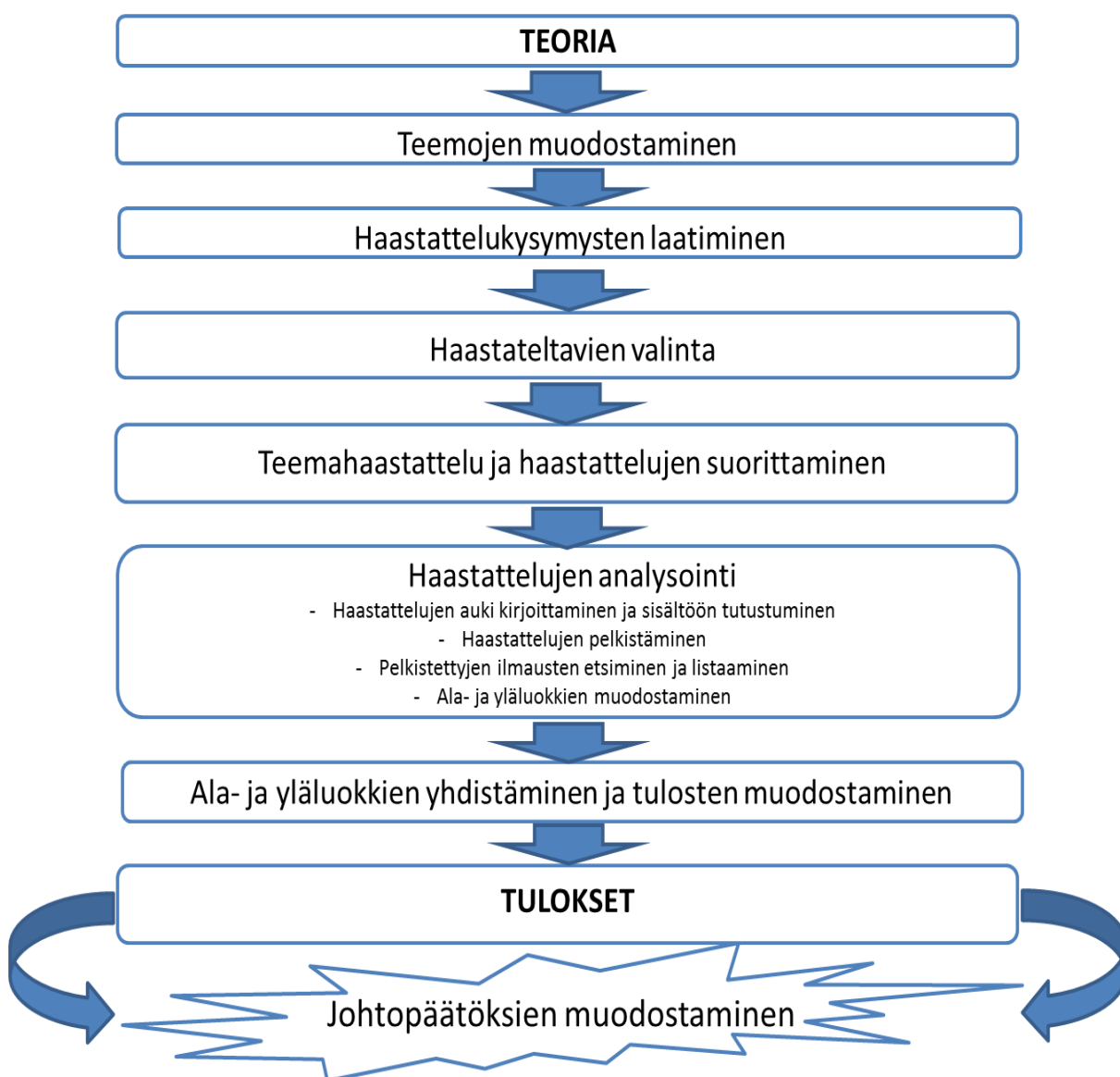
Peruskoulutuskaudelta alkaen on runsaasti mahdollisuuksia luoda tilanteita, joiden avulla voidaan luontevasti havainnollistaa ja opettaa yksilöiden toiminnan merkitystä yhteisen toiminnan onnistumiselle. Teltan pystytys ja lämpimänä pitäminen on näistä tyypillisempiä. Myös erilaisten maastossa olevien esteiden ylittämiset taistelijapareittain ja ryhmittäin ovat hyviä harjoituksia yhteistoiminnan merkityksen ymmärtämiseksi. (Sotilaspedagogiikan käsikirja 1998, 38)

Joukkokoulutusrakenne, majoitus- ja koulutusjärjestelyt on suunniteltu siis siten, että ne osaltaan palvelevat hyvän ryhmäkiinteyden muodostumista. Millainen johtaminen ja johtajuus sitten kehittävät ryhmäkiinteyttä. Johtajuus tehtävää suorittaessa vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä tuloksellisuuteen (Siebold 1996, 271) ja se on kriittisin tekijä pyrittäessä vahvistamaan yhteenkuuluvuutta (Johns 1984,33). Johtajalla on monia tapoja luoda ryhmäkiinteyttä, kuten pelolla johtaminen tai yhteisestä vihollisesta johtuva pelko, joka vahvistaa ryhmäkiinteyttä, (Shils & Janowitz 1948, 301) mutta edellä mainittuja keinoja paremmaksi voidaan katsoa sellainen johtajuus, joka on reilua ja kannustavaa. Johtajan tulee kohdella kaikkia alaisiaan tasapuolisesti ja vaatia heiltä sellaisia asioita mihin hän itsekin pystyy. Hyvä huolehtii alaiensa hyvinvoinnista, luottaa ja arvostaa heitä, sitouttaa heidät tehtävään ja tavoitteisiin sekä antaa heille tarvittavan informaation (Bartone & Kirkland 1991, 407). Tämän lisäksi johtaja tulee osata myös kouluttaa alaisiaan ja jakaa osa omasta ammattitaidostaan heidän kanssaan.

Johtajan on siis tiedettävä perusteet ryhmäkiinteydestä sekä siitä, miten sitä voidaan vahvistaa. Hyödyntämällä tätä tietoa pystyy johtaja vaikuttamaan ryhmäkiinteyden muodostumiseen kouluttaessaan heitä sekä omalla johtamiskäyttäytymisellään. On tärkeää, että molemmat osat pystytään hyödyntämään ja näin ollen joukon ryhmäkiinteyttä saadaan vahvistettua. Tieto ja teorian tuntemus ei yksistään saa joukosta kiinteää, vaan johtajan on osattava soveltaa sitä käytännössä ja ennen kaikkea omattava halu käyttää sitä hyödykseen.

3 MENETELMÄ

Tässä luvussa on esitelty käytetyt aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät, joiden avulla tutkimustehtäviin pyritään löytämään vastaus. Aluksi edetään teorian kautta haastattelun laatimiseen ja haastateltavien valintojen kautta haastattelun toteutukseen. Näiden jälkeen esitellään haastattelujen ja niistä saadun aineiston analysointi. Samalla on perusteltu miksi kyseisiin menetelmiin on päädytty (Kuvio 2).



Kuvio 2. Tutkimuksen toteutus

3.1 Teoria ja teemahaastattelun teemojen muodostaminen

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin haastatteluilla eli haastattelemalla ihmisiä tarkemmin, jotka ovat oman alansa asiantuntijoita. Haastattelujen suorittamiseen ja haastateltavien valin-

taan vaikuttaviin tekijöihin on palattu myöhemmin tässä luvussa. Tutkimuksen tekemisen yleisiä ohjeita on, että aluksi on laadittava tutkimuksen viitekehys. Tässä tutkimuksessa termillä teoria tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 18). Tutkimuksen viitekehys ymmärretään yleensä tutkimuksen lähtökohtana ja se asettaa vaatimukset tutkimukselle sekä osoittaa metodologian, joka on tutkimuksen kannalta hyväksyttävä. (Varto 1992, 28-29). ”*Teoria muodostuu joukosta lakeja, jotka systematisoivat jotakin ilmiöaluetta koskevat empiiriset säännönmukaisuudet*” (Niiniluoto 1980, 193). Tutkijan on yksityiskohtaisesti kyettävä kertomaan ja perustelemaan ne asiat, mitkä tutkijan kulloinkin on valinnut.

Tutkimuksen keskeisin teoreettinen tieto saatiin ryhmäkiinteyden, johtamisen ja kouluttamisen teorioista, joiden avulla luotiin tutkimuksen teoreettinen perusta. Tutkimuksessa käsiteltävät lähteet koostuivat tieteellisistä tutkimuksista, artikkeleista, julkaisuista sekä kirjoista ja oppaista. Aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin perehdyttiin kirjallisuuskatsauksen kautta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä, miten johtamisella ja sotilaskoulutuksella voidaan vaikuttaa ryhmäkiinteyteen. Edellä mainittu vaihe oli oleellisessa asemassa tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä se vaatii työtä ja ennen kaikkea luettua tekstiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 112). Kirjallisuuskatsauksella selvitettiin miten ja mitä tutkittavasta aiheesta on jo tutkittu sekä miten tekeillä oleva tutkimus liittyy kokonaisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2005, 111-112). Samalla se toi tietoa ryhmäkiinteyden ja johtamisen teorioista eli niiden luonteesta, ominaisuuksista, rakentumisesta ja vahvistumisesta. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin jo aiheesta tehtyihin tutkimuksiin joiden avulla tiedon määrä aiheesta sekä aihetta tutkineista tutkijoista lisääntyi. Tällä tavoin pystyttiin kartoittamaan ne keskeiset tutkimukset ja tutkijat joihin olisi syytä tukeutua.

Tiedonkeruu menetelmiä on useita ja niistä mainittakoon kysely ja haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Kummassakaan tapauksessa ei voi puhua vain yhdestä tietystä vaan molempia esiintyy useita eri lajeja. Kyselyn toteuttamistapoja on monenlaisia ja nykypäivänä sitä käytetään yleisesti. Kyselylomakkeen eduiksi voidaan katsoa sen, että ihmiset ovat tottuneet käyttämään niitä, mutta toisaalta negatiivisena seurauksena voi olla niihin kyllästyminen niiden yleisyyden vuoksi. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 14-15). Suurimmaksi ja ratkaisevimmaksikin valintakriteeriksi muodostui haastattelun kiinnostavuus. Haastattelu toteutetaan yleensä kasvotusten haastateltavan kanssa ja keskustelu eli tiedonkeruu on välitöntä sosiaalista kanssakäymistä. Haastattelun lajeja voidaan katsoa olevan ainakin kolme erilaista: lomakehaastattelu,

teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 1993, 29-37). Seuraavaksi on käsitelty lyhyesti eri haastattelujen tyypit.

Lomakehaastattelussa eli strukturoituhaastattelu toteutetaan ennalta laaditun lomakkeen mukaan ja siinä olevien väitteiden sekä kysymysten esittämisjärjestys on täysin määrätty. Strukturoidun haastattelun suurimpia haasteita ovat haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu. Strukturoituhaastattelu on usein suhteellisen helppo suorittaa, koska siinä vastataan suoraan laadittuja luokkia hyväksi käyttäen laadittuihin kysymyksiin. Eduksi voidaan katsoa myös tiedonkäsittelyn nopeus silloin kun lomake on hyvin laadittu. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 29-30; Hirsjärvi ym. 2005, 197)

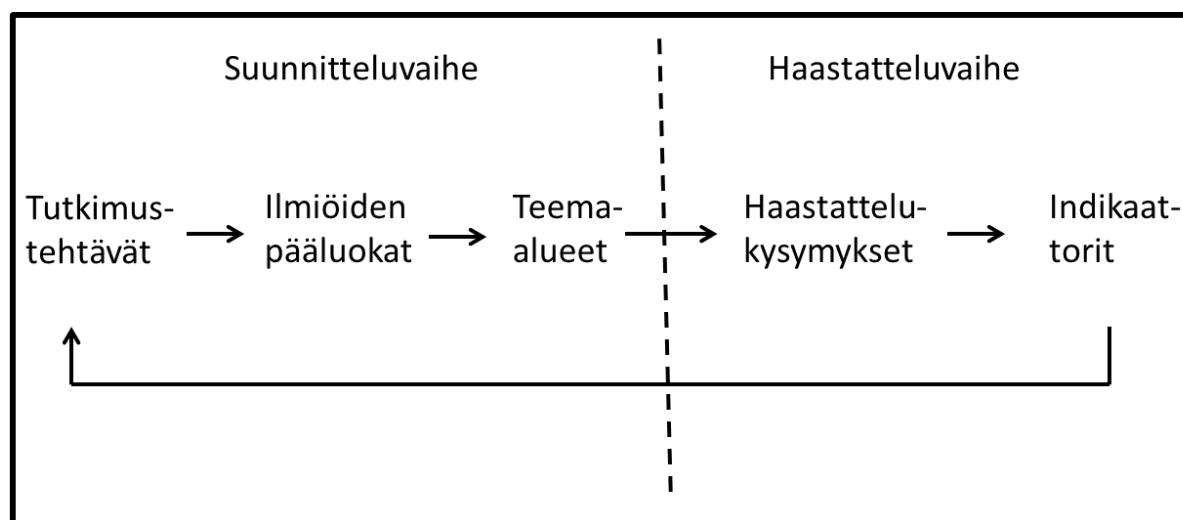
Avoimella haastattelulla lienee eniten erilaisia nimityksiä kuten vapaa haastattelu, syvähaastattelut tai informaali haastattelu. Avoin haastattelu voidaan sijoittaa kaikista haastatteluista lähimmäksi keskustelua ja yleensä sen suorittaminen vaatii paljon aikaa useita haastattelukertoja. Keskustelut voivat koskea lähes mitä tahansa ja haastattelun päämäärä ei ole kovin selkeä. Strukturoitua haastattelu katsotaan hyväksi kun tutkitaan mennyttä tai vaikkapa elämäntapamuutoksia. Haastattelun eteneminen on väljää ja se etenee haastateltavan ehdoilla, joten haastattelija ei voi tarkasti ennalta määrittää mitä hän haastattelulta haluaa. Kuten edellä todettiin, on avoimella haastattelulla useita nimityksiä kuten syvähaastattelu. Tämän termin käyttämisessä pitäisi kuitenkin olla tarkka, sillä se ei aina käytännössä ole niin syvällistä kuin odotetaan. Syvähaastattelu vaatii myös haastattelijan perusteellista kouluttautumista. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 30-34).

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimenhaastattelun välimuoto ja sille on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2005, 197; Valtanen 2008, 164). Se on osoittautunut menetelmäksi, joka sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin sekä sen keskustelunomainen tiedonkeruu menetelmä saa tutkittavat suojeiksi tutkimukselle ja vapaa muotoiset syvälliset keskustelut paljastavat asioita joita muilla tavoin ei saataisi selville (Hirsjärvi & Hurme 1993, 8).

Yksi teemahaastattelun ainutlaatuisista piirteistä onkin se, että tutkija voi samanaikaisesti saada tietoa kahta tutkimustapaa käyttäen. Johdattelemalla henkilön kuvailemaan itseään ja samalla haastattelija toimii tilanteessa tarkkailijana, havaintojen tekijänä (Hirsjärvi & Hurme 1993, 14). Teemahaastattelutilanteessa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvi-

en kysymysten mukaan, jotka ohjaavat haastattelun kulkua. Teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa, vaan sillä pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan ja teemoittain esivalittuihin kysymyksiin (Valtanen 2008, 164). Teemahaastattelun hyvistä puolista korostettaanko vielä sitä, että se mahdollistaa haastateltavan vapaan vastaamisen kysymykseen, jolloin kysymykseen saatu vastaus sisälsi yleensä muutakin oleellista tietoa tutkimuksen kannalta. Lisäksi se on menetelmä, joka sallii haastateltavien mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 8).

Teemojen laatimisen ohella haastatteliija pystyi vaikuttamaan siihen, että haastattelukysymyksillä saatiin kerättyä juuri niitä tiedostettujen ja tiedostamattomien tiedon murusia, jotka olivat oleellisia tutkimuksen kannalta. Tämän tutkimuksen teemahaastattelun teemat muodostettiin tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta. Erääksi haasteeksi muodostui haastateltavien koulutustausta, sillä ryhmäkiinteyden teoriaa opetetaan enemmän upseereille kuin aliupseereille. Tämä saatiin kierrettyä siten, että haastattelussa ei kysytty mitään, joka koski suoranaisesti ryhmäkiinteyttä vaan luotujen teemojen avulla kysyjä saatiin vastaamaan hänelle tutuimpiin termeihin. Johtavina pääluokkina olivat ryhmäkiinteyks, sotilaskoulutus ja johtaminen. Näiden välisiä suhteita vertailtiin tutkimustehtäviin ja muodostettiin tutkimuksen teema-alueet (Hirsjärvi & Hurme 1993, 41-42).



Kuvio 3. Haastattelulomakkeen muodostaminen. (Hirsjärvi & Tuomi 1993, 42)

Kuviossa 3 on esitelty, miten suunnitteluvaiheesta edettiin haastattelu vaiheeseen eli se kuinka tutkimustehtävistä ja teorioista edettiin ilmiöiden pääluokkiin, josta jalostui teema-alueet. Tämän jälkeen teema-alueista muodostettiin haastattelukysymykset. Haastattelukysymysten laatimisessa huomioitiin se, että ryhmäkiinteyden tuntemuksessa olisi eroja haastateltavien välillä. Tämän vuoksi haastattelukysymykset luotiin sellaisten teemojen pohjalle, mitkä olivat

maanläheisiä ja kaikki ymmärsivät ne. Haastattelukysymyksiin ja niiden merkityksiin on palattu seuraavassa luvussa. Luonnollisesti teemojen ja haastattelukysymysten tekoa ohjasi vahvasti asetetut tutkimustehtävät. Näiden pohjalta luotiin ilmiöidenpääteemat: ammattiylpeys, yhteishenki ja yhteenkuuluvuus. Seuraavaksi on esitelty, mitä nämä teemat tarkoittavat tässä tutkimuksessa ja mikä niiden merkitys siinä on.

Ammattiylpeys tarkoittaa henkilön ylpeyttä yksiköstään tai aselajistaan, joka ilmenee peräänantamattomuutena, asenteena tehtyä työtä kohtaan ja haluna saavuttaa asetettu tavoite. (Carron 1982, 124). Peräänantamattomuus tarkoittaa sitä, miten herkästi yksilö tai joukko luovuttaa yrittämästä kun se kohtaa ensimmäiset vaikeudet tai haasteet. Asenne sitä kohtaan mitä yksilö tai joukko tekee, ilmenee halulla yrittää parhaansa. Ammattiylpeyteen kuuluu myös oleellisena osana se, miten yksilö tai joukko suoriutuu ja saavuttaa tavoitteensa ja se on todella tärkeää sellaisissa joukoissa, joissa toimitaan yhdessä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi (Shils & Janowitz 1948, 283). Yksilötasolta nousevan ammattiylpeyden voidaan katsoa olevan laadultaan parasta. Yksilön tulisi olla ylpeä kuulumisestaan johonkin joukkoon (Siebold & Kelly 1988, 5), osattava nauttia tekemästään työstä ja osattava arvostaa omaa ammattitaitoaan. Ammattiylpeyttä pyrittiin selvittämään halulla toteuttaa annettu tehtävä ja miten peräänantamattomuutta vahvistetaan.

Yhteishenki tarkoittaa joukossa vallitsevaa yhteishenkeä, joka on ominaista ryhmäkiinteydeltään vahvoissa ryhmissä (Shils & Janowitz 1948, 283). Yhteishenki pitää sisällään sellaisia asioita kuin: miten hyvin ryhmä toimii ja mitkä asiat tähän vaikuttavat sekä miten vahvat sosiaaliset sidokset joukon jäsenillä on toisiinsa (Carron 1982, 124). Yhteishenki ilmentää jäsenten välisten suhteiden vahvuutta, jotka koetaan tärkeiksi ja merkityksellisiksi (Cooley 1909, 24). Yhteishenki siis ilmenee joukon jäsenten välisenä hyvänä henkenä, hyvinolon tunteena kuulumisesta joukkoon sekä toisten kannustamisella ja huomioimisena.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta pyrittiin selvittämään joukon jäsenten välisillä kaverisuhteilla sekä niiden vahvuuksilla. Primääriryhmille on ominaista tiivis ja läheinen kanssakäyminen, joka voi ilmetä yhteenkuuluvuuden tunteen ja siitä käytetäänkin nimitystä me-henki. (Harinen 1992, 11-12; Cooley 1909, 23; Shils & Janowitz 1948, 23). Teemana se sijoittui hyvin lähelle yhteishenkeä. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen voidaan katsoa kuuluvan jäsenen halun pysyä ja toimia ryhmässä.

Edellä esiteltyt teemat muodostettiin tämän tutkimustehtävien sekä tutkimuksen teoriaosan pohjalta eli ryhmäkiinteyden teoriasta. Tämän vuoksi niiden välinen erottelu voi olla paikoin vaikeaa ja onkin syytä ymmärtää, että tarkastellessa niitä ryhmäkiinteyden kannalta ne liittyvät tavalla tai toisella yhteen. Tutkimuksessa haluttiin siis kerätä lisätietoa nimenomaan näihin teemoihin liittyvistä johtamisen ja käytännön teoista, tapahtumista ja toimintamalleista, joita kohdeperusyksiköissä käytetään. Seuraavassa luvussa on esitelty näiden teemojen pohjalta luodut haastattelukysymykset.

3.2 Haastattelukysymysten laatiminen

Haastattelulomakkeen kysymysten muodostaminen aloitettiin pohtimalla niitä seikkoja, mitkä mahdollistavat tutkimustehtävään vastaamisen. Tätä voi kuvata prosessiksi, jossa tutkija punnitsi tutkimustehtävien, muodostettujen teemojen ja tavoitteen välisiä yhtäläisyyksiä. Näistä syntyi kokonaisuus, siitä minkälaisia kysymysten piti olla. Tähän prosessiin liitettiin tutkimuksen teoriaosuus, jossa myös käsitellään ryhmäkiinteyteen vaikuttavia asioita. Luotujen teemojen pohjalta syntyi kymmenen kysymyksen haastattelulomake, joka on esitetty Liitteessä 1. Tässä kappaleessa on esitelty haastattelulomakkeen kysymykset sekä kerrottu, mitä asioita ne pyrkivät selvittämään.

1. Kysymys ”Hyvän yhteishengen, ammattiylpeyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttamiseksi joukko tarvitsee muun muassa yhteisiä haasteita, tavoitteita ja tehtäviä sekä yhdessäoloa. Miten nämä asiat on huomioitu yksikössänne?”.

Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään miten haasteet, tavoitteet, tehtävät ja yhdessäolo on otettu huomioon koulutuksen toteutuksessa, koulutuksen ja koulutustapahtumien suunnittelussa, kasarmilla ja vapaa-ajalla sekä sotaharjoituksissa. Tarkentavina apukysymyksinä olivat koulutuksen ja koulutustapahtumien suunnittelu, kasarmilla oleminen, vapaa-ajan käyttö sekä sotaharjoitukset.

2. Kysymys ”Minkälaisia koulutustapahtumia yksikössä on, joiden tarkoitus tai osatarkoitus on muodostaa ja kehittää yhteishenkeä?”.

Kysymys pyrki kartoittamaan sellaisia asioita kuten tavoitteiden asettaminen, koulutuksen toteutus ja sen lopuksi toteutettavat tapahtumat, joilla parannetaan yhteishenkeä. Tarkentavina alakohtina oli partio/ryhmäkilpailut, liikuntaturnaukset, tulenavauskilpailu tai muut kovat

suoritukset. Tulenavauskilpailua ei kysytty muilta kuin kranaatinheitin- ja kenttätykistön aselajin omaavilta. Muille tämä kysymys esitettiin käyttämällä tulenavauskilpailua esimerkkinä.

3. Kysymys *”Miten ryhmien ja joukkueiden/jaoksien sitoutumista ja ylpeyttä yksiköstänne ja aselajista rakennetaan eri tilanteissa?”.*

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää millaisia tapahtumia tai keinoja on joilla sitoutumista, aselaji- ja yksikköylpeyttä rakennetaan ja vahvistetaan. Tarkentavina kohtina olivat kouluttaminen ja johtaminen.

4. Kysymys *”Miten yksikössänne kehitetään ryhmien ja joukkueiden/jaoksien peräänantamattomuutta ja yhteistä pyrkimystä tavoitteen saavuttamiseen?”.*

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään niitä käytännön keinoja ja tapoja joilla peräänantamattomuutta eli sisua tai sitkeyttä kehitetään sekä kuinka ryhmä saadaan puhaltamaan yhteen hiileen. Tässäkin kysymyksessä tarkentavina kohtina olivat koulutuksen ja johtamisen keinot.

5. Kysymys *”Miten johtamisella vaikutetaan yhteishengen, ammattiylpeyden ja yhteenkuuluvuuden rakentamiseen?”.*

Viides kysymys oli hyvinkin yleisluontoinen ja se sisälsi useiden aikaisempien kysymysten aiheita johtamisen näkökulmasta. Kysymyksen tarkoituksena oli kerätä yleistä tietoa siitä, miten johtamiskäyttäytymisellä, johtajuudella ja johtamisella pyritään vaikuttamaan ryhmäkiinteyden rakentumiseen.

6. Kysymys *”Kuinka hyvin ryhmänjohtaja ystävystyy alaistensa kanssa eli kuinka sinuiksi hän tulee alaistensa kanssa?”.*

Kuudes kysymys selvitti johtajan ja alaisen kaverisuhteita. Lisäksi alakysymyksillä selvitettiin johtajan alaisen luottamuksen, kunnioituksen, arvostuksen ja kaveruuden tuottamista varusmiespalveluksen aikana sekä miten näihin asioihin vaikutetaan. Samalla kartoitettiin näiden suhteiden vaikutusta ryhmän toimintaan sekä miten epäonnistuneisiin puututaan tai poikkeuksellisen hyvistä suhteista palkitaan.

7. Kysymys ”Miten ryhmänjohtajan suhtautuminen ylemppään organisaatioon (joukkue / komppania + jaos / patteri) vaikuttaa ryhmän toimintaan?”.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää johtajan suhtautumista ja käyttäytymistä ylemppää organisaatiota kohtaan sekä selvittää käyttäytymisen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset ryhmän muihin jäseniin. Samalla kerättiin tietoa ylemmän organisaation vaikuttamisen mahdollisuuksista.

8. Kysymys ”Miten ryhmän ja joukkueen jäsenten kaverisuhteita rakennetaan ja vahvistetaan majoitus-, koulutus- ja vapaa-ajan järjestelyillä?”.

Kysymyksessä kysyttiin osittain niitä samoja asioita kuin ensimmäisessä kysymyksessä, mutta nyt keskityttiin kaverisuhteiden rakentamiseen ja vahvistamiseen. Apukysymyksillä kerättiin tietoa kaverisuhteisen vaikutuksesta joukon toimintaan sekä tehtävän täyttämiseen. Kysymyksen tarkoituksena oli siis osittain saada vahvistusta ensimmäisen kysymyksen vastauksille ja samalla selvittää kaverisuhteiden merkitystä ja niiden vahvistamista.

9. Kysymys ”Miten kaverisuhteet sitouttavat yksilön ryhmän toimintaan?”.

Kysymyksen tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten kaverisuhteet auttavat yksilöä sitoutumaan ryhmän toimintaan ja näin ollen työskentelemään lujemmin tavoitteen saavuttamiseksi. Apukysymyksillä selvitettiin onko hyvä henkisessä paremmin motivoituneita jäseniä, miten se ilmenee ja onko johtamisella vaikutusta näihin. Samalla kerättiin tietoa kaverisuhteiden vahvistamisesta vapaa-ajalla.

10. Kysymys ”Miten tärkeäksi koet hyvän yhteishengen, ammattitilpeyden ja yhteenkuuluvuuden joukon suorituskyvyn kannalta?”

Kymmenes kysymys kartoitti henkilökunnan näkemyksiä siitä, miten kuinka tärkeäksi ryhmäkiinteyttä koetaan joukon suorituskyvyn kannalta.

3.3 Haastateltavien valinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää niitä keinoja, joilla ryhmäkiinteyttä voidaan kehittää sotilaskoulutuksen ja johtamisen keinoin. Tutkimukseen osallistuvien haastateltavien kannalta

tämä tarkoitti sitä, että heidän tulisi olla varusmieskouluttajia tai varusmieskoulutuksen kanssa päivittäin tekemisessä olevia. Varusmiehet rajattiin pois, koska tarkoituksena ei ollut mitata tai tutkia sitä, miten nämä asiat toimivat käytännössä vaan selvittää, mitä käytäntöjä perusyksiköissä on. Seuraavaksi on esitelty ne kriteerit, jotka aiheen rajauksen ja haastateltavien vaatimusten myötä nousivat esiin.

Ennen kuin varsinaiset haastattelut suoritettiin, oli syytä kiinnittää huomiota muutamiin haastateltavien valintoihin vaikuttaviin kriteereihin. Ensinnäkin tutkimuksen kohdejoukon eli haastateltavien valintaan vaikuttivat aiheen rajausta sekä se miten kokeneita haastateltavat olivat tutkimusaiheeseen nähden. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 46). Toiseksi haastateltavilta tuli löytyä motivaatio eli missä määrin kohdejoukko oli kiinnostunut asiasta (Hirsjärvi & Hurme 1993, 46). Tärkeää on siis kaikissa vaiheissa pyrkiä ylläpitämään ja luomaan haastateltavan motivaatiota. Puolustusvoimien hierarkia mahdollistaa sen, että tutkija voi tutkimusluvan kautta saada haastateltavan käskettynä paikalle. Tällainen ei tietenkään ole omiaan luomaan motivaatiota, eikä siihen tässä tutkimuksessa pyritty, vaan haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen.

Ensimmäinen kriteeri oli, että kouluttajien tuli olla Panssariprikaatista, josta valittiin kolme perusyksikköä. Ne olivat Panssarihaupitsipatteri, Panssarivaunukomppania ja Panssarikoulun reserviupseeriosasto. Lisäksi myöhemmin haastatteluja täydennettiin kahdella henkilöllä Panssarikranaatinheitinkomppaniasta. Tutkijan kokemus näistä perusyksiköistä ohjasi vahvasti valintaa. Lisäksi kaikki perusyksiköt poikkeavat toisistaan hieman ja tutkijan havaintojen mukaan niiden kouluttamissa joukoissa esiintyy vahvaa ammattiylpeyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhteishenkeä. Kuten jo luvussa *1.3 Tutkimustehtävät ja rajaukset* esitettiin Panssariprikaati kouluttaa joukkoja mekanisoitujen- ja moottoroitujentaisteluosastojen tarpeisiin, jotka muodostavat Maavoimien tehokkaimman iskuvoiman yhdessä valmius prikaatien kanssa. Lisäksi Panssarikoulun reserviupseeriosastolta valittiin yksi kantahenkilökuntaan kuuluva.

Toinen kriteeri oli työkokemus, jota täytyi olla vähintään kaksi vuotta. Tämä sen takia, että haastateltavalla olisi laajempi kokemus eri saapumiseristä ja haastateltava on pystynyt kehittämään itseään kokemuksen myötä. On perusteltua väittää, että kokemus tuo lisää näkemyksiä ja ammattitaitoa. Kaikista kolmesta yksiköstä valittiin alustavasti kymmenen näiden kriteerien täyttävää kouluttajaa upseerien, opistoupseerien ja aliupseereiden joukosta. Valitut haastateltavat olivat kouluttajia, saapumiseränjohtajia tai päällikkötason henkilöitä.

Haastateltavien lisäksi oli suunniteltu varalisä, mikäli aineistoa ei olisi kertynyt riittävästi. Varalisä myös hyödynnettiin, tosin ei aineiston vähyys vuoksi vaan, koska varalisällä haastateltavien määrä saatiin suuremmaksi. Varalisänä suoritettua lisähaastattelut olivat eri perusyksiköstä kuin aiemmin kohderyhmään valitut. Aiemmin on käsitelty aineiston keräämiseen ja haastateltavien valintoihin liittyviä kriteerejä ja perusteluita. Seuraavassa luvussa käsitellään tämän tutkimuksen haastattelujen toteutus.

3.4 Teemahaastattelu ja haastattelujen suorittaminen

Haastatteluajankohdat ja haastattelupaikat vaihtelivat haastateltavien mukaan. Ainoa asia mikä kaikissa haastattelutilanteissa oli yhteinen oli haastattelutilanvaatimukset. Haastattelutilan tuli olla rauhallinen tila, missä ei ollut haastattelua häiritseviä tekijöitä, kuten muita henkilöitä tai jatkuvaa meluhäiriötä johtuen esimerkiksi rakennustyömaasta. Tämä sen vuoksi, koska teemahaastattelu edellyttää kontaktia haastattelijan ja haastateltavan välillä, minkä vuoksi haastattelutilan tulisi olla mahdollisimman rauhallinen (Hirsjärvi & Hurme 1993, 61)

Haastatteluista sovittiin aina etukäteen matkapuhelimen välityksellä tai tapaamisyhteydellä, koska henkilökohtainen kontakti ennen haastattelua helpotti itse haastattelu tilanteen aloittamista. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 62). Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa kaksi tuntia, mikä vastaa ohjeistusta (Hirsjärvi & Hurme 1993, 62). Keskimäärin haastattelu kesti yhden tunnin, mutta jokainen haastattelutapaaminen oli pidempi, koska ennen haastattelua kyseltiin kuulumisia. Tällä pyrittiin myös siihen, että itse haastattelutilanne olisi mahdollisimman rento ja vuorovaikutukseltaan hyvälaatuinen.

Ennen varsinaisia haastatteluita suoritettiin esihaastattelu eli pilotointi kahdella henkilöllä. Pilotoinnilla tarkoitetaan tässä tapauksessa haastattelulomakkeen toimivuuden testaamista ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista (Hirsjärvi & Hurme 1993, 57-58). Kumpikin kerta toi arvokasta kokemusta haastattelijana toimimisesta sekä haastattelun teemojen ja haastattelulomakkeen toimivuudesta. Ensimmäisen pilotoinnin jälkeen haastattelulomaketta muokattiin lisäämällä ja muokkaamalla muutamia kysymyksiä. Toisen pilotoinnin jälkeen pystyttiin toteamaan, että haastattelulomake sellaisenaan toimii ja palvelee tarkoitusta. Toisen pilotoinnin haastattelu hyödynnettiin myös tutkimusaineistossa.

Kaikki haastattelut pyrittiin suorittamaan mahdollisimman samalla tavalla. Ennen haastattelujen aloittamista haastateltavalle kerrottiin miten haastattelu tulee etenemään sekä se, että haas-

tattelu nauhoitetaan. Samalla kerrottiin, että jokainen haastateltava pysyy anonyyminä eli tuntemattomana. Ainoastaan haastatteliija olisi pystynyt jälkeenpäin tunnistamaan kenestä haastateltavasta oli kyse. Haastattelu aloitettiin lukemalla selvällä ja kuuluvalla äänellä haastattelulomakkeen saate osa (Liite 1). Samalla aloitettiin nauhoittaminen. Tästä eteenpäin haastattelut etenivät omalla painollaan haastattelulomakkeen mukaisesti. Lopuksi haastateltavalle ilmoitettiin haastattelun päättymisestä, haastateltavaa kiitettiin osallistumisesta ja nauhoitus päätettiin.

Kaikki haastattelutilanteet nauhoitettiin sekä haastattelujen aikana suoritettiin yksittäisiä muistiinpanoja. Nauhoittamiseen käytettiin matkapuhelimen äänitallennusominaisuutta, jonka avulla haastattelu pystyttiin siirtämään suoraan OneNote online-pilvipalveluun. Sieltä nauhoitettu data siirrettiin kannettavalle tietokoneelle. Haastateltavat pysyivät täysin anonyymeina ja ainoastaan haastatteliija pystyi tunnistamaan haastateltavan nauhoituksesta. Lisäksi haastattelu oli tietoturvaluokitukseltaan julkinen, joten pilvipalvelun käyttö oli helppoa ja käytännöllistä eikä siihen sisältynyt tietoturvariskiä. Haastatteluista nauhoitetut tiedostot tallennettiin tutkijan tietokoneelle sekä ulkoiselle kovalevyille, jotta ne olisivat käytettävissä myöhemminkin.

Varsinaiset haastattelut suoritettiin suunnitelman mukaan ja ne ajoittuivat noin kolmen viikon ajanjaksolle. Suoritettujen haastattelujen aikaväli pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä, jotta haastatteluista saatu aineisto olisi mahdollisimman yhtenevää. Jokaisen haastattelun jälkeen nauhoitettu data pyrittiin kirjoittamaan sanasta sanaan auki eli litteroimaan. Litteroinnin tuloksena haastatteluista syntyi 71 tekstisivua. Ennen kuin varsinaista aineistoa pystyi alkamaan analysoimaan tuli se kirjoittaa ja muokata sellaiseen muotoon, että analysointi on mahdollista. (Metsämuuronen 2003, 196). Grönforsin mukaan analyysissa kerätty aineisto ”hajotetaan käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla näin saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi (Grönfors 1985, 145) saadut johtopäätökset. Tällaista toimintoa käytetään myös käsitettä ”abstrahointi”, jolloin tutkimusaineisto järjestetään siihen muotoon, johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2003, 1996). Seuraava luku käsittelee sitä, miten haastatteluista saatu aineisto eli data on analysoitu tässä tutkimuksessa.

3.5 Haastattelujen analysointi sisällönanalyysilla

Tässä luvussa sekä sen alaluvuissa käsitellään miten tässä tutkimuksessa haastatteluista saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysillä siten, että aineistosta pystyttiin muo-

dostamaan tutkimuksen tulokset. Ennen kuin syvennyttään siihen, miten tämän tutkimuksen haastatteluista saatu aineisto analysoitiin, on syytä käsitellä analysointitapaan vaikuttaneet tekijät sekä perustella ne. Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, joka tarkoittaa aineiston järjestämistä tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108).

Monissa tutkimuksissa ja metodi oppaissa sisällönanalyysi ja sisällön erittely on esitelty samaa tarkoittavana metodina. Tuomi ja Sarajärven (2009) mukaan sisällön erittely tarkoittaa dokumenttien analyysia, jossa kvantitatiivisesti kuvaillaan tekstin sisältöä. Sisällön erittelyn he kuvaavat dokumentin sisältöä sanallisesti kuvailevaksi tavaksi. Kuitenkin heidän mukaan käsitettä sisällönanalyysi voidaan käyttää, puhuttaessa sisällönanalyysistä tai sisällön erittelystä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 106). Tutkimuksen teon kannalta oli iso ero siinä käytettiinkö siinä sisällön erittelyä vai sisällönanalyysia.

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto voi olla todella runsas ja se heijastaa inhimillisen elämän monivivahteisuutta. Aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevätkin sen analysoinnista mielenkiintoisen ja haastavan. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 108). Tämänkaltaisessa tutkimuksessa kuten laadullisen tutkimuksen perinteissä yleisesti on perusanalyysimenetelmänä sisällönanalyysi, jota tässä tutkimuksessa käytettiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91). Sisällönanalyysin (content analysis) tarkoituksena on käsitellä saatu aineisto ja muodostaa siitä dataa, joka voidaan jakaa muodostettuihin luokkiin. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa ja tekstin merkityksen löytäminen korostuu. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-105).

Sisällönanalyysi voidaan Tuomen ja Sarajärven (2013) mukaan jakaa kolmeen eri tapaan: *aineistolähtöinen*, *teorialähtöinen* ja *teoriaohjaava* (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–118). *Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä* tarkoitetaan analysointi tapaa, jota saatu aineisto vahvasti ohjaa. Miles ja Huberman (1994) ovat kuvanneet sen kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108). *Teorialähtöinen sisällönanalyysissä* aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen ja tällöin analyysia ohjaa jokin teema. Sen ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu analyysirungon muodostaminen, jonka jälkeen aineistosta etsitään analyysirunkoon kuuluvia käsitteitä. Analyysirunko voi olla

myös strukturoitu, joilloin aineistosta kerätään vain analyysirunkoon sopivia asioita ja se soveltuu aikaisemmin luodun teorian testaamiseen eri kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113). *Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä* aineiston analysointi etenee aineistolähtöisen analyysin tavoin aineiston ehdoilla. Ero tulee esille aineiston käsitteellistämisessä eli siinä miten empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 117).

Haastattelujen jälkeen tai jo niiden aikana ne kirjoitettiin auki eli litteroitiin tarkoituksenmukaiseksi ja samalla alettiin alustava ilmiöiden etsiminen ja listaaminen. Haastattelujen kirjoittaminen puhtaaksi sanasta sanaan olisi ollut visainen ongelma, sillä se on erittäin työlästä ja hidasta. Vielä työläämpää se olisi ollut jos olisi pyritty toistamaan muuta kuin puhtaasti kielellistä informaatiota kuten taukojen pituuksia, huokauksia tai äänen sävyjä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 109). Haastattelujen litteroinnista kertyi 69- sivua litteroitua A4-kokoa olevaa sivua. Litterointi suoritettiin siten, että kaikki merkityksetön jätettiin pois. Varsinaisen litteroinnin jälkeen oli haastattelusta jäljellä enää vain kielellinen informaatio. Tämä on perusteltua tutkimuksen luonteen vuoksi, sillä että tutkimuksen kannalta ei ole olennaista äänen painotusten tai vastaavien merkitys, vaan haastatteluiden tarkoitus oli tuottaa tietoa käytännön toimenpiteistä tutkimusongelman kannalta. Lisäksi haastateltavien määrä oli verrattain suuri yhden haastattelijan tehtäväksi, joten tässä päädyttiin toteuttamaan osittaista toistoa (Hirsjärvi & Hurme 1993, 111), jolloin tutkimuksen kannalta merkityksetön materiaali karsittiin osittain pois jo tässä vaiheessa. Samalla kun aineistoa kirjoitettiin auki, perehdyttiin sen sisältöön ja eri merkityksiin. Varsinaisten haastattelujen suorittamisen jälkeen haastattelut pelkistettiin eli redusointiin. Pelkistämisessä haastattelut kirjoitettiin siten puhtaaksi, että haastattelusta jää jäljelle ainoastaan tutkimuksen kannalta tarpeellinen aineisto. Aineiston pelkistämisen jälkeen aineiston koko supistui noin 25 sivuun.

Haastatteluaineiston puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen haastatteluista saatua tietoa alettiin jäsentää eli siitä etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, ne alleviivattiin ja listattiin. Tähän vaiheeseen olisi ollut useita eri tapoja kuten luokittelu, teemoittelu ja tyypittely. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona ja alkeellisimmillaan se on luokkien määrittelyä, josta lasketaan, kuinka monta kertaa luokka esiintyy aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93). Teemoittelua voi olla samankaltaista kuin luokittelu, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu eikä lukumäärillä ole merkitystä. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aihepiirien mukaan. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsitään varsinaisia teemoja eli aiheita. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93). Koska aineiston kerääminen tapahtui teemahaastattelulla, oli aineiston pilkkominen suhteellisen helppoa, koska

teemat jo itsessään jäsentelivät aineiston (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93). Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi ja tiivistetään tiettyä teemaa koskevat näkemykset yleistyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93).

Tarkoituksena oli järjestää aineisto siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2003, 196). Litteroimisen jälkeen aineisto klusteroitiin eli aineistolle suoritettiin ryhmittely. Ryhmittelyssä saadusta aineistosta poimitaan yhtäläisyyksiä ja toistuvuuksia sekä eroavaisuuksia, jotka luokitellaan. Luokitteluyksikönä voi esimerkiksi olla käsitys ryhmäkiinteyden rakentumisesta.

Aineiston ryhmittelyn jälkeen aineistolle suoritettiin käsitteellistäminen eli abstrahointi. Ryhmittelyn voidaan katsoa kuuluvan osaksi käsitteellistämisprosessia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111). Käsitteellistämisessä haastattelun alkuperäisinformaation kielellisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin sitä jatketaan niin kauan kuin aineiston kannalta se on mahdollista. Varsinaisten haastattelujen suorittamisen jälkeen alettiin luoda analyysirunkoa, jonka avulla luokittelu pystytään suorittamaan. Analyysirunko luotiin Excel-ohjelmaan, johon jokaiselle kysymykselle luotiin oma välilehti. Jokaiselle välilehdelle koottiin haastattelukysymyksen vastaukset. Tämän jälkeen kaikki kysymyksen vastaukset käytiin läpi, jonka tarkoituksena oli luoda käsitys vastausten sisällöstä. Tämä mahdollisti alustavien alaluokkien hahmottelun, joka helpotti seuraavaa vaihetta

Seuraavassa vaiheessa muodostetuista alaluokista muodostettiin yläluokkia. Tässä vaiheessa kysymysten vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia, jotka siirrettiin ja koottiin tekstitiedostolle. Tämän jälkeen siirretty aineisto kirjoitettiin puhtaaksi ja niistä muodostettiin tulokset. Tulosten muodostaminen järkevässä ja loogisessa muodossa oli haastavaa, koska aineistoa oli runsaasti. Tulokset kirjoitettiin useaan kertaan ja loppujen lopuksi tutkija oli niin syvällä aineistossa, että muisti yksittäisiä lauseita mitä haastateltavat olivat sanoneet. Seuraavassa kapaleessa on esitetty tutkimuksen tulokset siten, että ne vastaavat asetettuihin tutkimustehtäviin.

4 TULOKSET

Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, jotta aineistosta voidaan muodostaa tulokset. Sellaisenaan tulokset eivät vielä ole valmiit vaan ne on tulkittava eli tutkija pohtii aineiston tuloksia ja tekee niistä synteesejä. Synteesien on tarkoitus koota yhteen pääseikat ja antaa kirkkaat vastaukset tutkimustehtäviin (Hirsjärvi ym. 2005, 213). Tutkimuksen analysointi vaiheessa muodostetuista alaluokista muodostettiin kaksi pääluokkaa, joiden alle koottiin haastatteluaineiston pohjalta teemoittain tulokset.

Tämän tutkimuksen päätutkimustehtävä oli:

”Miten ryhmäkiinteyttä voidaan kehittää sotilaskoulutuksen keinoin?”

Alatutkimustehtävät:

”Miten ryhmäkiinteyks muodostuu ja ilmenee?” sekä

”Miten ryhmäkiinteyteen voidaan vaikuttaa johtamisella ja sotilaskoulutuksella”.

Tässä tutkimuksessa vastataan tutkimustehtäviin teemahaastattelun ja sisällönanalyysin avulla. Tulokset on raportoitu haastattelulla saadun aineiston ja tämän aineiston analysoinnin jälkeen muodostettujen teemojen mukaan vastaamaan tutkimustehtäviin.

4.1 Miten ryhmäkiinteyks muodostuu ja ilmenee?

Ryhmäkiinteyks muodostuu yhdessä koetuista asioista, kuten yhteisistä ryhmänjäsenten välisistä suhteista ja suhtautumisesta ylempään organisaatioon. Se ilmenee toisen tukemisella ja toisesta välittämällä. Yksilölle se antaa voimaa kestää fyysisiä ja henkisiä paineita ja rasituksia. Joukolle se antaa yksilöiden hyvinvoinnin ja varmuuden kautta lisää suorituskyykyä selviytyä sille annetuista tehtävistä. Ryhmäkiinteyden muodostumiseen voidaan vaikuttaa yhteisillä haasteilla, yhteisillä tehtävillä ja yhdessä olemisella. Yhdessä oleminen on tämän luvun keskiössä. Yhdessä olemisessa on huomioitu sellaisia asioita kuten koulutus tai majoittuminen yhdessä. Seuraavaksi on alaluvuittain esitelty yhdessä oloon vaikuttavia tekijöitä ja keinoja.

4.1.1 Ryhmäkiinteyteen vaikuttaminen majoitusjärjestelyillä

Kysyttäessä, miten varusmiesjoukon tulisi majoittua, jotta se vahvistaisi yhteenkuuluvuutta ja yhteishenkeä kaikki vastaajat toivat yksiselitteisesti esille sen, että toiminnallinen kokonaisuus, kuten ryhmä majoittuu yhteisessä tilassa kuten tuvassa tai teltassa. Ryhmää suuremmat kokonaisuudet, kuten jaos tai joukkue, majoitetaan vierekkäisiin tupiin. Maastossa organisaation koosta riippuen panssarivaunujoukkue tai panssarihaupitsijaos majoittuu samassa teltassa, mikäli joukko on näitä suurempi, pyritään se majoittamaan vähintään ryhmä kokoonpanossa samaan tilaan. Maastossakin majoittumiseen pätee samat periaatteet kuin kasarmi majoituksessa eli ryhmä samassa ja joukkueen tai jaoksen ryhmät vierekkäin.

”Majoituksen kannalta kaverisuhteita vahvistetaan majoittamalla ryhmä samaan tupaan ja jaokset vierekkäisiin tupiin. Saman organisaation jaokset taas majoittuvat vierekkäin näin koko yksikkö voi majoittua yhdessä... ja näin ryhmähenki pääsee kehittymään...”

Tulosten perusteella ryhmäkiinteyden muodostumisen yksi kulmakivistä on se, että joukko on yhdessä riittävän pitkän ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän ryhmä on yhdessä sen tiiviimmäksi sen ryhmähenki voi kehittyä. Yhdessä olemisen katsottiin myös parantavan kaverisuhteita sekä ryhmähenkeä kokonaisuudessaan. Majoittuminen oli kuitenkin vain yksi osatekijä, minkä vaikutusta haastattelussa selvitettiin. Seuraavaksi käsitellään koulutusjärjestelyitä sekä miten sillä voidaan vaikuttaa yhdessä oloon.

4.1.2 Ryhmäkiinteyteen vaikuttaminen vapaa-ajan järjestelyillä

Vastaajien mielestä vapaa-aika on varusmiehille aikaa, jolloin varusmiehet saavat itse päättää mitä tekevät. Siihen, mitä varusmiehet tekevät vapaa-ajalla, ei juuri voi vaikuttaa kantahenkilökunnan toimenpitein. Muutama mainitsi varusmiestoimikunnan järjestämät vapaa-ajanviettomahdollisuudet, kuten itsepuolustuskurssi tai liikuntatapahtumat. Lisäksi osa vastaajista mainitsi itse varaavansa liikuntatilan varusmiehille, jotta nämä voisivat yhdessä mennä pelaamaan jalkapalloa tai salibandya. Tällaisiin tapahtumiin varusmiehiä voi luonnollisesti kannustaa osallistumaan, mutta ei käskä.

Vastauksissa todetaan, että varusmiehiä ei voi käskä tekemään vapaa-ajalla mitään erikseen eikä yhdessä. Mikäli varusmiehet haluavat viettää vapaa-aikaa yhdessä niin se on merkki hy-

vistä kaverisuhteista ja yhteishengestä. Joukossa oleminen tunnetaan hyväksi ja sen jäsenten seurasta nautitaan.

Ryhmäkiinteyden muodostumiseen vaikuttavat jäsenten väliset suhteet, yhdessä koetut tapahtumat sekä yhdessä oleminen. Edellä on esitetty haastateltavien vastauksia siitä, miten ryhmäkiinteyden muodostumiseen voidaan vaikuttaa majoituksen ja vapaa-ajanjärjestelyillä. Ryhmäkiinteyden muodostumiseen vaikuttaa kuitenkin muutkin asiat. Seuraavassa kappaleessa on esitelty haastateltavien vastauksia siitä, miten ryhmäkiinteyteen voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin.

4.2 Miten ryhmäkiinteyteen voidaan vaikuttaa johtamisella

Johtamisen pitää olla rehtiä ja reilua. Se tulee toteuttaa tasapuolisesti kaikille. Kouluttajan pitää muistaa, että oma käyttäytyminen ja esimerkki vaikuttavat varusmiehiin, varsinkin varusmiesjohtajiin. Tässä kappaleessa on esitetty haastatteluvastauksien pohjalta muodostettujen teemojen avulla ne asiat mitkä haastateltavat kokivat vaikuttavan ryhmäkiinteyteen johtamisen kannalta.

4.2.1 Johtamiskäyttäytyminen

Lähes kaikki yhdistivät ryhmäkiinteyteen kouluttajan vaativuuden eli virheiden korjaamisen ja suoritusten uusimisen mikäli koulutettavat epäonnistuvat sekä kouluttajan ja johtajan käyttäytymisen. Lähes puolet katsoi myös kouluttajan käyttäytymisen olevan avainasemassa. Esimerkin näyttäminen nousi useassa vastauksessa esille eli se miten kouluttaja tai johtaja näyttää ja käyttäytyy vaikuttaa suoraan joukkoon.

”Johtamisen keinoin on helppo vaikuttaa oman esimerkin kautta. Kouluttajan asennoituminen vaikuttaa helposti ja se vaikuttaa myös alaisiin etenkin johtajiin... Sellainen johtaja, joka on reilu, arvostettu ja pidetty saa hyviä tuloksia helpommin aikaiseksi...”

Esimerkillisyyden ohella kouluttajan tai johtajan ominaisuuksista nostettiin esiin vaativuus. Kouluttajan ja johtajan tulee olla vaativa, joka ei katso virheitä läpi sormien ja tarpeen tullen uusii huonot suoritukset. Oman esimerkin näyttämisen ja vaativuuden ohella tärkeäksi asiaksi nähtiin varusmiesjohtajien kouluttaminen ja kasvattaminen. Kouluttaja onkin ensisijaisesti vastuussa, millaisen esimerkin antaa ja miten hän kouluttaa ja kasvattaa varusmiesjohtajaa.

Samalla kouluttajan tulee ohjata varusmiesjohtajaa kasvamaan samankaltaiseksi kuin kouluttaja.

”Huonojen suoritusten uusiminen luo pohjan peräänantamattomuudelle. Johtajien koulutuksessa palaute on todella tärkeä. Kokemuksen ja saadun palautteen myötä johtaja pystyy kehittämään omaa johtamistaan paremmaksi...”

Varusmiesjohtajan tulee osata omaksua johtajan rooli sekä sen etuudet ja vastuut. Varusmiesjohtajia täytyy siis kouluttaa, mutta myös näyttää heille itse esimerkkiä. Valinnat nousevat tärkeään rooliin, kun ajatellaan johtajan vastuuta. Noin puolet vastaajista mainitsikin valintojen tärkeyden johtajien kannalta eli kun valitaan johtajakoulutukseen sopivat varusmiehet. On äärimmäisen tärkeää, että nämä valitut henkilöt ovat sopivia tulevaan johtaja-asemaan. Tämän lisäksi muutama mainitsi miehistötehtävien valinnat tärkeäksi. Vastaajien mielestä mitä useampi miehistöön kuuluva saa mieluisensa tehtävän sen parempi.

Esimiehen tulee siis käyttäytyä reilusti alaisiaan kohtaan, mutta olla samalla vaativa. Johtamiskäyttäytyminen ja siihen liittyvät osa-alueet kuten esimerkillisyys ja rehtiys olivat vahvasti edustettuina vastauksissa. Haastateltavat näkivät tärkeäksi myös johtajien ja heidän johtamiskäyttäytymisen kouluttamisen, minkä ohella valintojen merkitystä korostettiin. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin johtajan käyttäytymisen vaikutusta ryhmän jäseniin.

4.2.2 Johtajan käyttäytymisen vaikutus ryhmään

Kuten aiemmin on jo käsitelty, on johtaminen oleellisessa osassa ryhmäkiinteyttä rakentaessa ja vahvistaessa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että johtajan ja varsinkin ryhmänjohtajan toimilla on suuri merkitys joukon toimintaan. Lisäksi sama asia katsottiin koskeva kouluttajan toimintaa. Johtajan käyttäytyminen heijastuu ryhmän jäseniin ja ryhmään kokonaisuudessaan.

”Ryhmänjohtajalla on suurin vaikutus johtamisen osalta ryhmän toimintaan. Osittain myös kouluttajalla... Johtamisella ja koulutuksella voidaan vaikuttaa ryhmäkiinteyden syntymiseen silloin kun se on kovaa ja rehtiä. Tämä osaltaan myös ehkäisee syrjäytymistä kun pyritään pitämään kaikista huolta...”

Johtajan roolin ei katsottu pelkästään vaikuttavan ryhmän toimintaan kokonaisuutena vaan se vaikuttaa myös yksilötasolla. Esimerkiksi jos joku ryhmän jäsenistä syrjäytyy tai tarvitsee

muuten tukipilaria, tulisi ryhmänjohtajan pystyä olemaan se tukipilari, joka kuuntelee ja pitää huolen kaikista alaisistaan tasapuolisesti. Johtajan täytyy myös osata kannustaa ja kantaa ryhmää eteenpäin kohti tavoitetta. Vastauksien mukaan johtajan on kyettävä esimerkin ohella myös puhumalla nostamaan henkeä ryhmässä. Tämä koettiin ilmenevän useimmiten yrittämisen haluna sekä hyvänä yhteishenkenä.

Suhtautuminen ylempään organisaatioon kuten, joukkueeseen tai yksikköön, riippuu vastaajien mielestä kahdesta asiasta. Ensinnäkin joukon johtajasta, jolla on suuri vaikutus siihen, mitä joukko ajattelee ylemmstä organisaatiosta. Mikäli johtaja arvostelee ja kyseenalaistaa ylemmän organisaation toimintaa, kyseenalaistavat todennäköisesti hänen alaisensaakin. Kannustavat ja hyväksyvät puheet taas saavat joukonkin sitoutumaan ja olemaan ylpeä myös ylemmästä organisaatiosta. Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa siis tässäkin tapauksessa. Toiseksi nähtiin ylemmän organisaation toiminta. Siinä vastauksissa nousi selvästi esille kokonaisuuden hahmottaminen, kun yksilö tasalla ymmärretään oman toiminnan merkitys osana suurempaa kokonaisuutta helpottaa se myös ymmärtämään miksi asioita tehdään. Tämä laskee arvostelun ja negatiivisten puheiden määrää. Yksikön muiden joukkueiden tai ryhmien tehtävien ymmärtäminen katsottiin myös olevan tärkeää, jotta kaikilla olisi kuva kokonaisuudesta. Tämän katsottiin lisäävän yhteishenkeä sekä yksikköylpeyttä.

”Patterissa kaikkien tulee tietää oma tehtävänsä sekä muiden. Hyvä on myös tietää mitä etupäässä tapahtuu ja minkä takia tulitehtäviä suoritetaan. Kyse on keskinäisriippuvuudesta eli kukaan ei ole yksin ja kukaan ei taistelee yksin...”

Edellä käsiteltiin johtamisen ja johtajan käyttäytymisen vaikutusta ryhmään sekä ryhmän jäseniin. Vastaukset korostivat ryhmän hyötyjä, mutta hyötyjä esiintyy myös yksilötasolla, kuten syrjäytymisen ehkäisy. Samalla käsiteltiin eri ryhmien ja joukkueiden merkityksen ymmärtämistä kokonaisuuden kannalta, mikä on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää oma tehtävä osana ylempää organisaatiota. Ylempi organisaatio voi vaikuttaa tähän antamalla selkeitä ja realistisia käskyjä sekä jakamalla tilannetietoa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tavoitteiden asettamista ja niihin sitouttamisen keinoja sekä millä tavalla palaute tulee huomioida johtamisessa ja koulutuksessa.

4.2.3 Tavoitteiden sekä palautteen merkitys

Lähes kaikki vastaajat nostivat esille tavoitteiden asettamisen tärkeyden. Asetettuihin tavoitteisiin, varsinkin kun niitä saavutetaan tai vaikei saavutettaisikaan, tulee yhdistää palaute. Palautteen tulisi olla jatkuvaa ja välitöntä sekä osa kaikkea toimintaa. Oli kyseessä henkilökunta tai varusmiesjoukko saadaan heidät sitoutettua tehtäviin ja päämääriin tavoitteiden avulla. Tavoitteiden tulisi olla nousujohteisia eli niiden vaatimustaso nousee koulutuksen edetessä. Isommasta päätavoitteesta on muodostettu välitavoitteita ja niitä saavuttamalla joukolle luodaan yrittämisen halua sekä uskon siihen, että yhdessä tähän pystytään.

”Mitä kovemmat tavoitteet, mitä enemmän varusmiehiltä vaatii, annat nousujohteisia tavoitteita, sitä parempi on yhdessä pystymisen ajatusmalli... Tavoite tulee olla selvillä sillä joukolla, koska se on kaiken perusta...”

Noin puolet vastaajista otti esille tavoitteisiin sitouttamisen. Henkilökunta saadaan sitoutettua yksikön ja ennen kaikkea varusmiesjoukon tavoitteisiin, kun henkilökunnan tavoitteet ovat osa varusmiesjoukon tavoitteita. Lisäksi varusmiesjoukon tavoitteista on muodostettu yksittäisiä tavoitteita varusmiehille. Tämä sitouttaa molempia osapuolia ja hyötynä on, että molemmat pyrkivät samaan tavoitteeseen. Joukon johtamisessa tavoitteita tulee käyttää tehokkaasti hyödyksi ja samalla tulee huolehtia siitä, että tavoitteet eivät jää vain harvojen ja valittujen tietoon, kuten vain varusmiesjohtajien, vaan niiden tulisi jalkautua alas asti. Kouluttajien tulee valvoa, että kaikki ovat tietoisia tavoitteista. Yhteisten tavoitteiden hyödyiksi katsottiin muun muassa yhteishengen vahvistuminen sekä sitouttaminen tehtävään sekä tavoitteisiin.

Tavoitteiden tulee olla sellaisia, mitkä ovat realistisia ja saavutettavissa sekä selkeästi mitattavissa. Näin saadaan luotua selkeä kuva siitä, mitä pitää tehdä, jotta tavoite saavutetaan. Kun tavoitteet saadaan jokaisen tietoon ja niitä saavutetaan yksi kerrallaan kokevat yksilö ja joukko ylpeyden sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta itsestään sekä joukostaan. Vastaajat korostivat tässä yhteydessä myös palautteen merkitystä. Palautteen tulee korostua tavoitteisiin pääsyssä ja niihin pyrittäessä. Vastoinikäymisten kautta välitavoitteita saavuttaen joukko tulee ylpeäksi itsestään ja tekemisestään, peräänantamattomuus vahvistuu ja joukko tulee sitoutuneemmaksi.

Palaute on kaikessa toiminnassa tärkeä ja se on käsitelty jo useassa kohdassa, mutta sen merkitystä ei voi väheksyä joukon kouluttamisen ja kehittymisen kannalta. Johtajille tulee antaa palautetta heidän johtamiskäyttäytymisestään, jonka myötä he voivat kehittää omaa johtamis-

käyttäytymistä. Kaikesta toiminnasta tulisikin ylipäättänsä antaa palaute, sillä se opettaa ja kasvattaa niin joukkoa kuin yksilöä. Peruskoulutuskaudella palautteen tulee olla yksilöpainotteista ja erikois- ja joukkokoulutuskaudelle se sitten kääntyy joukkopalautepainotteiseksi. Tärkeää on antaa tehdä suoritukset ja antaa palaute, sillä virheistä pitää saada oppia. Seuraavassa kappaleessa on esitelty muita vastaajien mainitsemia keinoja vaikuttaa ryhmäkiinteyteen johtamisen ja johtajan kannalta.

4.2.4 Johtajan muita keinoja vaikuttaa

Aiemmin on käsitelty muutamia haastatteluissa esiinnousseita johtamiseen ja johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavia asioita. Johtajalla on myös muita keinoja vaikuttaa ryhmäkiinteyteen ja seuraavaksi on esitelty haastateltavien esille nostamia keinoja. Puolet vastaajista nosti johtajan vaikuttamisen keinoiksi konkreettiset palkinnot, mutta lähes kaikki mainitsivat palkinnot, joko konkreettiset tai sitten välilliset, esimerkiksi joukon hyvähenki on jo itsessään palkinto, mikä myös lisää sitoutumista tavoitteisiin sekä peräänantamattomuutta. Palkinnon ei siis tarvitse olla puukko tai kuntoisuusloma vaan joukon hyvä toiminta ja siitä seurannut palaute toimivat myös hyvin palkintona.

Lähes kaikki vastaajat kokivat kaluston ainutlaatuisuuden ammattiylpeyden ja aselajiylpeyden luojana. Kouluttajat käyttävät tätä hyväkseen puhuessaan joukolle sekä käyttäytymisellään. Se, että muilla ei Puolustusvoimissa tai sitten Panssariprikaatissa ole samanlaista kalustoa tekee siitä ainutlaatuista. Kouluttajien tulee huomioida tämä ja käyttää sitä hyväkseen luodessaan joukkoon yhteishenkeä ja ammattiylpeyttä. Lisäksi lähes kaikki vastaajat ilmaisivat oman kaluston kehumisen eli sitä ei ainakaan pidä haukkua ja aliarvioida.

Yli puolet nosti esille perinteiden merkityksen osana yhteishenkeä. Ne lisäävät oman joukon tunnearvoa ja liittävät joukon osaksi jatkumoa. Samalla ne luovat historiallista taustaa joukolle, jossa varusmiehet palvelevat.

”Vaunuryhmillä on perinnelaatikko, joka luovutetaan aina seuraavalle vaunuryhmälle. Sen sisältöä eikä sijaintia eivät edes kouluttajat tiedä. Se on sellainen tankkimiesten perinne.”

Varusmiehillä on myös keskenään sellaisia perinteitä, joita eivät edes kouluttajat tiedä. Perinteisiin liitettiin myös erilaiset symbolit, kuten Laguksen nuolet, yksikkömerkit ja yksikkövii-

rit. Oikein käytettyinä nämä luovat joukkoon yhteishenkeä ja ylpeyttä yksiköstään. Palkintojen ja perinteiden lisäksi noin puolet mainitsi kaluston hyödyntämisen ammattiympäryyden ja yhteishengen luojana. Kaluston erilaisuutta kuten Panssariprikaatissa tulee tuoda varusmiehille esiin, sillä panssarivaunukalustoa varsinkaan epäsuorantulen joukkojen osalta ei ole muualla Puolustusvoimissa käytössä.

4.3 Miten ryhmäkiinteyteen voidaan vaikuttaa sotilaskoulutuksella?

Aiemmin on käsitelty johtajan ja johtamisen keinoja sekä sen vaikutuksia ryhmäkiinteyteen. Osan vastaajien mukaan johtaminen ja kouluttaminen tukevat toisiaan ja kun molemmilla pystytään vaikuttamaan ryhmäkiinteyteen rakentavasti antavat ne parhaan lopputuloksen. Tämä luku käsittelee koulutuksellisia asioita, kuten koulutustapahtumien järjestelyitä sekä koulutuksen suunnittelua.

4.3.1 Ryhmäkiinteyteen vaikuttaminen koulutusjärjestelyillä

Ryhmäkiinteyden vahvistamista selvitettiin myös koulutuksen kannalta ja sen tarkoituksena oli erityisesti selvittää erilaisia koulutusjärjestelyitä ja koulutustapahtumia ryhmäkiinteyden kannalta. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä, että majoittuminen, mutta myös koulutus yhdessä vahvistavat yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhdessäoloa vahvistavaksi tekijöiksi katsottiin kaikki koulutus ja toiminta ylipääntänsä, mikä toteutetaan ryhmä- tai joukko-koossa eli toiminnallisessa kokonaisuudessa.

Sellaiset koulutustapahtumat, mitkä pakottavat joukon työskentelemään yhdessä tai minkä tavoitteena on suoriutua siitä joukkona, katsottiin parantavan joukon yhteishenkeä. Rankka koulutus eli koulutuksen kuormittavuus niin fyysisesti kuin henkisesti katsottiin hyväksi tavaksi. Tällaisia koulutustapahtumia katsottiin olevan jalkamarssit, partio- ja ryhmätaitokilpailut sekä liikunnalliset tapahtumat. Kaikkiin koulutustapahtumien osalta suositettiin kilpailuasetelman synnyttämistä, jolloin yrittämisen halu ja yhteishenki nousevat. Koulutuksen vaativuus ja niistä suoriutuminen kasvattavat myös ylpeyttä aselajista ja omasta yksiköstä.

”Yhteenkuuluvuutta haetaan marsseilla ja kilpailuilla, jotka huomioidaan koulutuksen suunnittelussa. Rankka marssi antaa maaliin pääsyään joukolle yhteisen kokemuksen ja onnistumisen tunteen... Suunnittelussa nämä näkyvät parhaiten liikuntakoulutuksissa, joihin suunnitellaan osastojen välisiä otteluita...”

Edellä mainitut asiat huomioidaan koulutuksen suunnittelussa siten, että ryhmä ja joukkue- tai jaoskohtainen koulutus suunniteltiin tapahtuvan samaan aikaan samassa paikassa. Esimerkiksi pienemmät ryhmätason koulutukset pidetään yhdessä ja joukkue- jaoskohtaiset koulutukset, kuten ampuratapäivät siten, että jaos tai joukkue menee kerralla samalle radalle ampumaan ja harjoittelemaan. Osa vastaajista mainitsi, että näitä kokoonpanoja olisi hyvä rikkoa välillä, koska miehet tutuisivat paremmin yksikön muihin jäseniin. Tällainen järjestely voisi lisätä yksikköhenkeä.

Koulutusjärjestelyiden ja koulutuksen suunnittelun avulla voidaan yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta parantaa, mikä taasen ilmenee parempana ryhmäkiinteytenä. Hyvän ryhmäkiinteyden vaikutuksena joukossa on hyvä yhteishenki. Seuraavassa luvussa käsitellään koulutuksen rakennetta ja koulutuksen nousujohteisuutta ryhmäkiinteyteen vaikuttavana tekijänä.

4.3.2 Koulutuksen nousujohteisuus

Koulutus koostuu yksittäisistä koulutustapahtumista ja sillä katsottiin olevan suuri merkitys, että nämä koulutustapahtumat ja niiden tavoitteet suunnitellaan vastaamaan koulutustasoa. Koulutustapahtumien tulee olla alussa sellaisia, että mahdollisimman moni niistä selviää. Suurin osa vastaajista nosti koulutuksen nousujohteisuuden merkittäväksi tekijäksi. Tämä lisää yhteishenkeä ja yhteen kuuluvuutta. Lisäksi puolet vastaajista toi vastauksissaan koulutuksen nousujohteisuuden vaikuttavan myös peräänantamattomuuteen. Nousujohteisuus vaikuttaa peräänantamattomuuteen siten, että luomalla koulutustapahtumista sellainen jatkumo, että ne vähitellen kasvattavat vaatimustasoa ja joukko oppii sen, että yrittämällä, harjoitteleamalla ja tekemällä tavoite kuin tavoite on saavutettavissa.

”Koulutus tulee suunnitella sellaiseksi, että mahdollisimman moni suoriutuu siitä, mutta se ei kuitenkaan ole liian kevyt. Siitä kumpuaa yhdessä onnistumisen ja tekemisen tunne eli se lisää yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta... rankalla koulutuksella, jossa on onnistumisen edellytykset...”

On siis tärkeää, että yksilöt ja joukko oppivat yrittämään uudelleen vaikka ensimmäisellä kerralla ei onnistuttaisikaan. Luomalla koulutuksesta sellainen looginen jatkumo, että koulutustapahtumat ja niiden tavoitteet kovenevat koko ajan saadaan joukkoon luotua peräänantamattomuutta. Ensin harjoitellaan yksinkertaisia asioita ja vähitellen otetaan mukaan lisää asioita sekä kovennetaan vaatimustasoa. Samalla kun koulutustasoa saavutetaan pala kerralla ja nii-

den eteen tehdään töitä luo se myös aselaji- ja yksikköylpeyttä. Seuraavassa luvussa käsitellään koulutustapahtumien rakennetta.

4.3.3 Koulutuksen toteutus

Kun selvitettiin millainen ja millaisia koulutustapahtumien tulisi olla, jotta niillä olisi ryhmäkiinteyttä vahvistava vaikutus nousi kaikissa vastauksissa esiin kilpailut. Kaikessa toiminnassa joukko saadaan yrittämään enemmän ja paremmin motivoitua kun siihen saadaan kilpailuasetelma. Tällaisen asetelman katsottiin lisäävän yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta.

”Kisaluontoisilla marsseilla ja ryhmätaitokilpailuissa harjoitellaan perusasioita, mutta niissä korostuvat mm. kaverista huolenpito, jonka kautta yhteenkuuluvuus ja yhteishenki kasvavat... Onnistumiset kuten harjoituksessa tiukka aseman vaihto tai nopea tulitehtävä vahvistavat yhteishenkeä sekä ammattiylpeyttä...”

Lähes kaikki haastateltavat nostivat esiin yhteishenkeä kasvattavana seikkoina marssit, ryhmä- ja partiotaitokilpailut sekä yleensäkin kaiken toiminnan, jota tehdään yhdessä. Kilpailutoiminnan katsottiin myös kasvattavan peräänantamattomuutta. Näiden ohella lähes kaikki mainitsivat kilpailut, kilpailuluontoiset liikuntatapahtumat sekä yleensäkin kilpailuasetelma kaikessa toiminnassa. Yksiköissä kilpaillaan muun muassa nopeimman panssarihaupitsiryhmän tai parhaimman panssarivaunuryhmän titteleistä. Tällaiset tittelit ovat epävirallisia, mutta kouluttajat hyödyntävät niitä luodessaan joukkoon yrittämisen halua sekä kilpailuasetelmaa. Yleensä tällaisten ryhmien jäseniä on palkittu myös virallisen organisaation puolesta.

Lisäksi suurin osa mainitsi tulenavauskilpailun ryhmäkiinteyttä vahvistavaksi tekijäksi. Tässä täytyy ottaa huomioon se, että suurin osa vastaajista oli epäsuorantulen yksiköistä. Maavoimien vaikuttamisharjoituksessa toteutettava tulenavauskilpailu nykyään koulutustasonmittaus on hyvä kilpailu, koska siinä kilpaillaan eri joukko-osastojen tuliyksiköiden välillä. Tässä kilpailussa, jota se on, joukko pääsee kilpailemaan, mutta myös näyttämään omaan osaamisensa muille joukoille.

Koulutuksella, koulutuksen suunnittelulla ja koulutustapahtumien järjestelyillä voidaan siis vaikuttaa yhteishenkeen, yhteenkuuluvuuteen ja ammattiylpeyteen, jotka ovat tutkitusti ryhmäkiinteyttä vahvistavia seikkoja. Johtamisella on myös vaikutus ryhmäkiinteyteen, mutta on

tärkeää, että joukon jäsenten väliset suhteet toimivat eikä niissä ole ongelmia. Seuraavassa luvussa käsitellään kaverisuhteiden merkitystä ryhmäkiinteyteen.

4.4 Kaverisuhteiden vaikutus ryhmäkiinteyteen

Kaverisuhteet vaikuttavat ryhmäkiinteyteen yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden osalta. Ryhmän jäsenten ollessa kavereita keskenään, mutta myös johtajan kanssa parantaa toimintaa ja sen sujuvuutta. Johtajan ja alaisen kaverisuhteet voivat esiintyä hyvässä ja pahassa. Ryhmän toiminta varmasti on parempaa, mutta tietyissä tilanteissa johtajan arvovallan katsottiin voivan kärsiä liian hyvistä kaverisuhteista.

4.4.1 Kaverisuhteiden vaikutus ryhmän toimintaan

Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että hyvähenkisessä ryhmässä, jossa sen jäsenet ovat kavereita keskenään, ovat sen jäsenet myös sitoutuneempia toteuttamaan tehtäviä. Jäsenet kannustavat toisiaan, eikä kaverille haluta tuottaa pettymystä. Toiminta on sujuvampaa, kun jäsenet tuntevat toisensa. Johtajan ja alaisen välisistä kaverisuhteista nostettiin esille myös negatiivisia asioita, jotka voivat haitata toimintaa. Esimerkiksi alainen voi alkaa kyseenalaistamaan johtajan antamia käskyjä, koska ajattelee, että mitä tuo kaveri nyt tuommoista kääkee. Tämänkaltaiset tilanteet vastaajat kokivat kuitenkin harvinaisiksi.

”Kaverisuhde on tarkoittaa, että ryhmä on muodostunut ja niistä on tullut kavereita. Kyllä sellainen ryhmä, missä jäsenet on kavereita, ovat paljon sitoutuneempia kuin sellaiset, joissa ei tunneta toisia. Jos ne ovat kavereita, niin vastuunottajia löytyy ja ne kannustavat toisiaan. Varmasti on suuri positiivinen vaikutus.”

Kaverisuhteiden katsottiin parantavan myös yhteishenkeä, joka ilmenee toiminnan sujuvuudella ja sillä, että ryhmässä on rento ilmapiiri. Kaiken kaikkiaan vastauksien sisältö oli se, että kaverisuhteilla on tärkeä ja positiivinen vaikutus ryhmäkiinteyteen ja ilman näitä kaverisuhteita ei ole ryhmäkiinteyttä. Kaverisuhteet tuovat myös fyysistä ja henkistä apua ryhmän jäsenille, kun he ovat kavereita keskenään. Edellä käsiteltiin kaverisuhteiden vaikutusta ryhmään ja niitä hyötyjä ja mahdollisia haittoja, joita haastatteluissa ilmeni. Seuraava luku keskittyy vielä tarkemmin johtajan ja alaisen välisiin kaverisuhteisiin.

4.4.2 Kuinka hyvin ryhmänjohtaja ja alaiset ystävystyvät keskenään

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ryhmänjohtaja ystävystyy alaistensa kanssa lähes aina. Kaverisuhteiden muodostuminen katsottiin pääasiassa positiiviseksi asiaksi, mutta osa toi vastauksissaan ilmi johtajan arvovallan menettämisen. Vastaajien mielestä panssarivaunu on jo itsessään tilana sellainen, mikä pakottaa miehistön toimimaan yhdessä ja heistä tulee kavereita. Panssarivaunu on kone, jota liikuttelee yleensä 4 henkilöä. Näiden henkilöiden tulee toimia saumattomasti yhteen. Vastaajien mielestä myös hierarkia vaunussa tavallaan katoaa. Arvomerkkit menettävät merkitystään ja väliä on ainoastaan ammattitaidolla ja kunnioituksella. Johtaminen ei ole annettu asema, vaan se ansaitaan. Sellainen johtaja, joka on ansainnut luottamuksen ja kunnioituksen ammattitaidolla pystyy käskemään ja johtamaan, vaikka alaiset olisivatkin hänen kavereita.

Vastaajien mielestä johtajan ja alaisten kaverisuhteista on hyötyjä ja haittoja. Tämä nähtiin riippuvan johtajan persoonasta ja kyvystä johtaa ihmisiä. Vahvoille johtajille kaverisuhteet olivat hyödyksi, mutta heikkojen johtajien kohdalla kaverisuhteet eivät välttämättä toimi. Vastaajien mielestä varusmiesjohtajan tulee nimenomaan ansaita alaistensa kunnioitus ja arvostus omalla ammattitaidollaan ja esimerkillisyydellään.

Varusmiesjohtajaa tulee tukea ja hänelle tulee antaa ammatilliset perusteet, joiden avulla hän pystyy pitämään kunnioituksen ja arvostuksen alaistensa silmissä vaikka he olisivat todella hyviä kavereita. Johtajan ja alaisten kaverisuhteet ovat siis hyvä asia, mutta voi aiheuttaa negatiivisia seurauksia. Seuraavassa kappaleessa käsitellään sitä miten epäonnistuneisiin johtaja-alainen suhteisiin vaikutetaan ja minkälaisia toimenpiteitä niiden selvittämiseksi voi tehdä.

4.4.3 Epäonnistuneisiin johtajan ja alaisen välisiin suhteisiin vaikuttaminen

Kaikki vastaajat tunnistivat tilanteen ja olivat kokeneet sellaisen, jossa johtajan ja alaisen väliset suhteet olivat huonot ja se vaikutti muun ryhmän toimintaan. Syitä tällaiseen tilanteeseen nostettiin useita. Yksi niistä oli johtajan ammattitaidon puute ja miehistöstä nouseekin miehistön jäsen, joka alkaa hoitaa johtajan tehtäviä. Luottamuksen menettäminen katsottiin myös yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi. Yleisimmäksi syyksi katsottiin enemmänkin se, että johtaja ei ollut riittävän kyvykäs tehtävänsä. Toiseksi katsottiin asenneongelmat joita voi esiintyä niin johtajien kuin miehistönkin keskuudessa.

”Epäonnistuneet johtaja-alainen suhteet ovat haastavia, koska syitä voi olla monia. Yksi on se, että johtaja ei ole riittävän hyvä ja miehistöstä nousee joku, joka ottaa johdon... Johtaja voi olla myös hyvä, mutta alaisina on ongelmatapaus...”

On siis selvää, että joskus tällaisia tilanteita syntyy. Kaikki vastaajat nostivat keinoiksi puuttua tällaiseen tilanteeseen puhumisen ja sen jälkeen mahdollisen siirron. Ensimmäisenä molempia osapuolia tulee puhutella ja pyrkiä ratkaisemaan tilanne sillä tavoin. Aina puhuminen ei auta ja ainoaksi keinoksi jää siirtää ryhmän jäsen eri ryhmään tai joukkueeseen yksikön sisällä tai jopa eri yksikköön tai tehtävään.

Kuten aikaisemminkin on tullut ilmi, myös tässä vastaajat korostivat johtaja valintojen tärkeyttä, koska yleisimmäksi syyksi suhteiden epäonnistumiseen oli johtajan sopimattomuus. Kuvatut ongelmat johtajan ja alaisen suhteissa ovat vaikeita, ne täytyy ottaa vakavasti ja niihin täytyy puuttua nopeasti, koska tällainen vaikuttaa koko muun ryhmän toimintaan. Hyvänä puolena voidaan katsoa sitä, että tällaiset tilanteet olivat vastaajien keskuudessa harvinaisia. Johtajan ja alaisen suhteiden epäonnistuminen on siis negatiivinen asia, jonka seurauksena myös muun ryhmän toiminta kärsii. Seuraavaksi käsitellään erityisen positiivisia johtajan ja alaisen välisiä suhteita sekä niiden hyötyjä ja niistä saatavia palkintoja.

4.4.4 Hyvistä johtajan ja alaisen välisistä suhteista palkitseminen

Lähes kaikki vastaajat nostivat esiin erityisen hyvien johtaja - alainen suhteiden palkittamisen, mutta vain muutama esitti tällaiseen konkreettisia palkintoja. Suurin osa vastaajista näki konkreettisten palkintojen sijaan aineettomat palkinnot kuten ryhmän toiminnan sujuvuus, joka on seurauksena tällaisista suhteista. Hyvien suhteiden myötä ryhmän toiminta ja johtaminen on parempaa, joka johtaa myös parempaan toimintaan ja se näkyy saadussa palautteessa. Nämä asiat katsottiin olevan riittävä palkinto hyvistä suhteista.

”Hyvistä suhteista palkinto on yleensä hyvä yhteishenki, joka korostuu esimerkiksi taisteluumunnon jälkeen saadusta palautteesta. Mitään käytännön palkitsemistapaa siihen ei ole... Suoritukset kun onnistuvat on palaute myös hyvää ja johtajaa voidaan kehua jopa joukon edessä. Tällöin alaiset näkevät, että johtajaa arvostetaan, niin siinä on palkintoa riittämiin...”

Johtajan ja alaisen erityisen hyvät kaverisuhteet nähtiin enemmänkin perustavoitteena eikä siihen ole mitään varsinaista palkitsemisjärjestelmää. Tällaisia erityisen hyviä suhteita on vaikea myös havaita, sillä yleensä johtajat ja alaiset tulevat hyvin toimeen keskenään. Edellisessä luvussa käsiteltiin näiden suhteiden epäonnistumista ja tässä luvussa erityisen hyvistä suhteista palkitsemista. Yhteenvetona vastauksista voidaan sanoa se, että valintojen merkitys korostuu kun valitaan johtajalle tai miehistölle tehtäviä ja epäonnistuneisiin suhteisiin tulee puuttua nopeasti.

Edellä on esitelty tutkimuksen haastattelun ja sen analysoinnin pohjalta muodostuneet tulokset. Tulokset ovat tuloksia eikä niistä ole tehty johtopäätöksiä. Seuraavassa luvussa on tutkimuksen pohdinta osuus, jossa tarkastellaan saatuja tuloksia tutkimustehtävien kannalta sekä mihin saatiin ja mihin ei saatu vastausta.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Tulosten perusteella ryhmäkiinteyttä rakennetaan ja vahvistetaan tutkimuksen kohdeyksiköissä koulutuksen ja johtamisen keinoin. Tutkimuksessa ilmeni, että ryhmäkiinteyks terminä koettiin vieraaksi ja termiksi, millä ei ole käytännön kanssa mitään tekemistä, mutta kun ryhmäkiinteyks esitettiin termein yhteishenki, yhteenkuuluvuus ja ammattiylpeys, niin vastaajien suhtautuminen oli toisenlaista. Ryhmäkiinteyttä rakennetaan ja vahvistetaan ja se huomioidaan toiminnassa, mutta se ei välttämättä ole tiedostettua vaan se tapahtuu tiedostamatta.

Tutkimuksessa ei pyritty selvittämään kantahenkilökunnan tietoa tai ymmärrystä ryhmäkiinteydestä, mutta tutkimuksen aikana ilmeni selvästi, että kaikki eivät tienneet ryhmäkiinteydestä ja sen muodostumisesta paljoakaan. Ryhmäkiinteyden teorian tuntemus oli vähäistä ja ero aliupseereiden ja upseereiden välillä oli selvä. Voidakseen kouluttaa kiinteitä joukkoja tulee järjestelmän ja kouluttavien henkilöiden tuntee perustiedot ryhmäkiinteyden syntymisestä ja kehitymisestä. Ryhmäkiinteyden ymmärrettiin kuitenkin tuovan enemmän hyötyä kuin haittaa ja sen hyödyt ovatkin kiistattomia.

Seuraavaksi on listattu tärkeimmät keinot joiden avulla kouluttaja ja johtaja voi vahvistaa ryhmäkiinteyttä joukossa:

- Joukon muodostamisen ajankohta tulee olla mahdollisimman varhain. Nykyinen tapa muodostaa joukko erikoiskoulutuskauden alussa on ehdoton vähimmäisvaatimus
- Joukko tulee olla yhdessä niin paljon kuin mahdollista. Tämä tulee huomioida kaikessa toiminnassa.
- Johtajan ja kouluttajan käyttäytymisellä on suuri merkitys ryhmäkiinteyden muodostumisessa. Käyttäytymisen tulee olla reilua, tasapuolista sekä esimerkillistä
- Kokeneempien kouluttajien tulee kouluttaa ja kasvattaa nuorempia, jotta he kehittyisivät mahdollisimman hyväksi. Sama pätee varusmiesjohtajien osalta. Kouluttajan tulee kouluttaa ja kasvattaa varusmiesjohtaja sellaiseksi, että hänen johtamiskäyttäytyminen tukee ryhmäkiinteyden vahvistumista
- Tavoitteita tulee hyödyntää kaikessa toiminnassa
- Joukolle tulee antaa jatkuvasti rakentavaa palautetta sen toiminnasta
- Yhteiset tunnuksien ja merkkien käyttäminen

- Perinteiden hyödyntäminen

Ryhmäkiinteys nähtiin muodostuvan yhdessä olostä, yhteishengestä sekä ammattiylpeydestä. Yhdessä oloon vaikutetaan koulutus- ja majoitusjärjestelyillä. Vastauksissa korostui, että mitä enemmän joukko saadaan käytettävissä olevan ajan puitteissa olemaan yhdessä sitä parempi. Toiminnallinen kokonaisuus majoitetaan yhdessä ja sen koulutus tapahtuu mahdollisimman paljon yhdessä. Vapaa-ajalla varusmiehiä ei voi käskää tekemään tai toimimaan yhdessä, mutta heitä voi kannustaa siihen. Esimerkiksi järjestämällä jalkapallo tai salibandysali, missä joukko voi vapaa-ajalla harrastaa yhdessä. Tämä lisää yhteishengen ohella myös fyysistä kuntoa. Koulutustapahtumien järjestelyissä pitää huomioida, että joukko pääsee kommunikoidaan ja suorittamaan yhdessä. Koulutuksen tulee olla vaativaa ja rankkaa sekä nousujohteista vaativuudeltaan, mutta kuitenkin sellaista, että jokainen pystyy siitä suoriutumaan. Yhteisten haasteiden, kärsimysten ja kokemusten myötä joukko joutuu tekemään yhdessä ja sen ryhmäkiinteys kehittyy.

Yhteishenki on joukon johtajien ja sen jäsenten välillä vallitseva ilmapiiri, joka koostuu joukon jäsenten välisistä suhteista. Yhteishenkeen pyritään vaikuttamaan johtamisen ja kouluttamisen keinoin. Johtamisen tulisi olla sellaista, että johtaja on ottanut joukon ja joukon tavoitteen omakseen. Johtaja pitää alaisistaan huolta sekä tukee heitä ja samalla hän osaa puhua ja innostaa joukkoa pyrkimään tavoitteeseen. Johtajan esimerkin näyttäminen on olennainen osa joukon johtamista ja se koettiin tärkeäksi. Jotta edellä kuvattuihin asioihin päästään on johtajaa koulutettava, kasvatettava ja ohjattava koko palveluksen ajan ja ennen kaikkea johtajan on saatava jatkuvaa palautetta toiminnastaan. Kouluttamisen kannalta yhdeksi merkittävimmiksi asioiksi katsottiin yhteiset tavoitteet ja kilpailuasetelma. Tavoitteiden vaatimustason tulee olla nousujohteinen, mutta ne eivät saa olla liian helppoja. Joukon ei pidä aina saavuttaa tavoitetta kerralla vaan sen tulee välillä epäonnistua ja pettyä. Tämä lisää yrittämisen halua sekä yhteishenkeä. Myös joukon tulee saada jatkuvasti palautetta siitä missä onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin. Tällä tavoin joukko oppii ja pystyy kehittymään. Tavoitteiden täytyy olla kaikkien tiedossa, jotta kaikki ymmärtävät miksi näitä asioita tehdään. Tämä kasvattaa motivaatiota suorittaa annetut tehtävät ja halua saavuttaa asetettu tavoite.

Ammattiylpeyttä voidaan vahvistaa johtamisella ja kouluttamisella. Johtamisen pitää olla reilua ja tasapuolista kaikille. Johtajan arvostus ja kunnioitus eivät tule arvomerkeistä vaan ammattitaidosta ja osaamisesta. Arvomerkkien tuoma kunnioitus vähenee mitä kauemmin joukko on yhdessä. Silloin kun joukko on ylpeä johtajastaan, on se myös todennäköisemmin ylpeä

yksiköstään. Yksiköstä tuntemaan ylpeyteen voidaan vaikuttaa puheilla sekä sillä, että yksittäinen ryhmän jäsenkin ymmärtää oman toimintansa osana yksikköä. Sellaiset kiinteät symbolit kuten Laguksen nuolet, koulutushaaramerkit ja yksikköviirit ovat oikealla tavalla käytettynä oiva tapa luoda joukkoon joukkoylpeyttä. Edellä mainitut asiat ovat ulkoisia tekijöitä, joilla voidaan vahvistaa joukon kiinteyttä. Sisäisinä tekijöinä voidaan pitää yksilön uskollisuutta joukolle, tehtävälle, johtajille ja tavoitteille. Tällaiset symbolit ovatkin pitkäkestoisempia ja ne saavutetaan työllä. Johtamisessa tulisikin hyödyntää enemmän joukolle muodostettavaa erityisasemaa. Tämä on helppoa esimerkiksi Panssarihaupitsipatterissa, koska se on ainoa panssaritykistöyksikkö Suomessa. Kuitenkin kaikissa joukoissa on perinteitä, joita tulisi hyödyntää paremmin esimerkkinä Panssariprikaatin Panssarijääkärikomppania, jonka varusmiehet pitävät viimeisissä harjoituksissa useasti perinteiden mukaisesti Jääkäripataljoona 27:n hihamerkkiä.

Kouluttamisella ammattiylpeyttä voidaan vahvistaa antamalla joukolle tehokasta, vaativaa, mutta myös nousujohteista koulutusta. Koulutus tulee suunnitella ajankäytöltään tehokkaaksi, mutta jos päivän tavoite saavutetaan hyvissä ajoin, tulee miettiä saavutetaanko päivän venyttämällä hyötyä, vaan voidaanko joukolle antaa enemmän aikaa levätä ja huoltaa. Turhasta odottelusta pitää pyrkiä pois ja kun odottelua tulee siihen kertoa syy. Koulutuksen tulee olla rankkaa, jolloin joukko joutuu ponnistelemaan sen suorittamiseksi. Tämä ilmenee varusmiesten kesken kehumisella siitä, miten heillä on rankkaa, jolloin tämä lisää yhteishenkeä, mutta ennen kaikkea ammattiylpeyttä.

Ryhmäkiinteyden rakentamisen tulee rakentua johtamisen ja kouluttamisen kokonaisuudesta, jolloin molemmilla tuetaan ryhmäkiinteyden rakentumista. Työkaluja rakentamiseen on monenlaisia, jotka huomioidaan nykyisin jo hyvin, mutta kokonaisuudessa löytyy vielä kehittämistä. Tarkemmin nämä työkalut tämän tutkimuksen tuotoksena on esitelty myöhemmin luvussa 5.4 *Käytännön kehittämistoimenpiteet*. Ryhmäkiinteyden ja sen rakentaminen koettiin tärkeäksi joukon suorituskyvyn kannalta ja se tulisi huomioida paremmin päivittäisissä toiminnoissa kuten koulutuksen järjestelyissä, suunnittelussa ja johtamisessa. Kantahenkilökunnan tiedoissa ja varusmiesjohtajien johtaja koulutuksessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota ryhmäkiinteyteen. Tarve on nimenomaan konkreettiselle opetukselle, ei tieteellisten termien ja käsitysten pyörittelylle. Tämän kautta toimintaa voidaan kehittää siten, että se huomioi ryhmäkiinteyden osatekijät paremmin ja tehokkaammin sen kuitenkin haittaamatta nykyistä toimintaa. Kaiken toiminnan päämäärä Puolustusvoimissa tulee olla toimivat ja suorituskykyiset sodan ajan joukot.

On selvää, että johtamisella ja sotilaskoulutuksella pystytään vaikuttamaan ryhmäkiinteyden syntymiseen sekä rakentumiseen. Upseereiden osalta Maanpuolustuskorkeakoulu antaa teoreettisen perustan ryhmäkiinteydestä. Ammattialiupeereilla tämä jää miltei olemattomaksi ja varusmiesjohtajat saavat johtajakoulutuksen myötä tietoa ryhmäkiinteyden teorioista. Opetus tai tavat käytännön toteutukseen ovat kuitenkin vähissä. Tämän vuoksi tämä tutkimus tehdään, nimenomaan selvittämään niitä käytännön keinoja miten ryhmäkiinteyteen voidaan vaikuttaa perusyksikössä.

Ryhmäkiinteydestä tiedetään varsin paljon. Teoriassa kyetään osoittamaan miten ja millä tavoin asioita tulisi tehdä, jotta joukosta saadaan rakennettua kiinteydeltään vahvempi ja näin ollen sen suorituskykyä nostettua. Edellä on kuvattu keinot miten Puolustusvoimissa voidaan parantaa johtamisen ja sotilaskoulutuksen laatua, jotta joukoista saadaan kiinteämpiä. Ryhmäkiinteydeltään vahvempi joukko on suorituskykyisempi ja näin ollen se pystyy sodan aikana kin toteuttamaan tehokkaammin sille annetut tehtävät.

5.2 Jatkotutkimustarpeet

Tätä tutkimusta tehdessä ilmeni kysymys, että luovatko kohdeyksiköiden toimintaympäristöt jo itsessään tilanteen, missä kiinteys kehittyy vai onko tutkimus yleistettävissä myös muihin joukko-osastoihin puolustushaaroista puhumattakaan. Varmuuden tähän saisi toteuttamalla tutkimuksen, jossa on laajempi otanta koko Puolustusvoimista.

Tutkimuksessa olevia kohdeyksiköitä yhdistää panssariaselajin osalta myös vahvat perinteet. Kaikki yksiköt kuuluvat Panssariprikaatiin, jonka tunnuslauseessa sana perinteet myös esiintyvät. Onko perinteillä suurempikin merkitys ryhmäkiinteyden kannalta? Yhdistävätkö perinteet joukkoa kuten vanhat brittiläisissä rykmenteissä, joiden kohdalla puhuttiin rykmentti hengestä (regimental spirit)? Perinteisiin liittyvä tutkimus olisi paikallaan varsinkin kun se huomioidaan ryhmäkiinteyteen vaikuttavana tekijänä.

Tässä tutkimuksessa varusmiehet oli perustelluista syistä rajattu ulkopuolelle. Tästä johtuen olisi perusteltua tehdä tämän tutkimuksen kaltainen tutkimus, jossa tutkittaisiin varusmiesten mielipiteitä ryhmäkiinteyden vahvistamisesta. Tämän tutkimuksen pohjaa voitaisiin käyttää hyväksi kuvatussa kaltaisessa tutkimuksessa. Lisäksi tulisi tutkia reserviläisten mielipiteitä siitä miten ryhmäkiinteys on säilynyt ja miten sitä voitaisiin kehittää heidän mielestään.

Ryhmäkiinteyden kehittäminen ja oikeanlainen rakentaminen luo joukolle suorituskykyä varsinakin sodan ajan vaativaa toimintaympäristöä ajatellen. Tulisiko Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa tulevaisuudessa osoittaa suurempaa kiinnostusta ja panostusta ryhmäkiinteyden ymmärtämisessä ja sen hyödyntämisessä? Tarve olisikin konkreettiselle opetuspaketille, joka tehokkaasti sitoo tieteen käytäntöön.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta siitä huolimatta niitä voi syntyä. Tämän vuoksi on syytä arvioida sen luotettavuutta ja pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Tutkimusta ohjasivat muodostetut tutkimustehtävät ja tarkoituksena olikin löytää käytännön keinoja kuinka ryhmäkiinteyttä voidaan kehittää johtamisen ja sotilaskoulutuksen avulla. Tutkimus pyrittiin tekemään mahdollisimman neutraalisti suhtautuen ennakko olettamuksiin. Neutraalilla suhtautumisella tarkoitetaan tutkijan mahdollisia olettamuksia tutkittavasta aiheesta.

Aineiston reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Tämä tutkimus on toistettavissa sellaisenaan uudelleen Panssariprikaatissa tai jossain muussa joukko-osastossa. Haastattelulomake ja sen kysymyksiä ei juuri tarvitse muokata vaikka kohdejoukkona olisikin jonkun muun joukko-osaston kantahenkilökunta. Haastattelutilanteet suoritettiin sisätiloissa eikä niidenkään puolesta tutkimuksen toistettavuus tuota ongelmia. Ainoa asia, mitä pitää vaihtaa, on kohdejoukko tai voi tutkimuksen toistaa samalle kohdejoukollekin.

Aineiston validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että valittu tiedonkeruumenetelmä mittaa juuri sitä asiaa, mitä tutkijan on halunnutkin. (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Tutkimuksen tulokset osoittavat sen, että haastattelulomake, suoritettut haastattelut ja haastattelujen vastaukset olivat juuri sellaisia, mitä tutkija oli halunnut.

Tutkimushenkilöiden tietotaso ryhmäkiinteydestä olisi voinut tuottaa ongelmia tutkimuksen kannalta, jollei haastattelulomaketta olisi luotu siten, että se ei vaatinut ryhmäkiinteyden tuntemista. Haastatteluista saatu aineisto nauhoitettiin, jonka jälkeen se litteroitiin ja pelkistettiin. Tämä vaihe on yksinkertainen eikä se muutu vaikka sen tekisi toinen tutkija. Aineiston analysointi voi osoittautua haasteelliseksi, sillä siinä tutkija lukee ja perehtyy aineistoon ja luo vastausten pohjalta teemat. Näiden teemojen avulla esitellään tulokset. Tulosten esittämisessä voi syntyä tulkintavirheitä, jotka tutkimusta toistettaessa erottuisivat. Lisäksi haastattelu on ai-

neistonkeruumenetelmänä vaativa. Se vaatiikin haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Kokemattomuus olikin havaittavissa pilotointien ja ensimmäisten haastatteluiden aikana. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut haastatteluiden toteuttamiseen eikä niistä saatuihin tuloksiin. Merkittävin ero oli siinä, että ensimmäiset haastattelut eivät olleet niin jouhevia ja niihin kului enemmän aikaa kuin myöhempiin kertoihin.

Tutkimusraportissa on pyritty selostamaan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti se, miten tutkimus on suoritettu. Esimerkiksi haastattelulomakkeen muodostaminen on pyritty seikkaperäisesti tuomaan ilmi samoin kuin haastattelutilanteet, niihin käytetty aika ja suoritustapa. Samoin on toimittu kuvattaessa aineiston analysointia ja esitellessä tuloksia. Johtopäätöksiä tehdessä on tutkija pyrkinyt mahdollisimman neutraaliin käsittelyyn ja pyrkinyt sulkemaan oman mielipiteen merkityksen pois niistä. Tutkimuksen tekemisessä on noudatettu rehellisyyttä ja avoimuutta.

5.4 Käytännön kehittämistoimenpiteet

Toiminnan kannalta jatkossa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin, jotta ryhmäkiinteyttä voidaan rakentaa ja vahvistaa tehokkaammin.

- Johtajakoulukseen niin varusmiehille kuin kantahenkilökunnalle tulee rakentaa ope-
tuspaketti, joka opettaa mitä ryhmäkiinteyden on ja mihin se vaikuttaa. Opetuspaketin tu-
lee olla käytäntöön sidottavissa ja konkreettinen. Henkilökunnan osalta tulee erityisesti
huomioida mahdollinen aliupseerien tietotaso.
- Ylemmällä tasolla vaikuttavien johtajien ammattitaitoa ryhmäkiinteyden osalta tulisi
vahvistaa varsinkin organisatorisen ryhmäkiinteyden tuntemuksen osalta
- Johtajien kaikilla tasoilla tulee ymmärtää palautteen merkitys ja miten sitä annetaan.
Palautetta ei pidä antaa vain sen antamisen ilosta, vaan sen tulee sisältää esimerkiksi
konkreettisen kuvauksen siitä miten suoritus meni, mitä siinä on kehitettävää ja mikä
siinä oli hyvää. Palautteen tulee olla konkreettinen ja tiivis kokonaisuus.
- Varusmiesjohtajien johtaja aseman tuomaa vastuuta tulee korostaa. Johtajan tulee olla
esimerkillinen, rehti, tasapuolinen sekä alaisistaan huolehtiva.
- Joukon muodostamisen ajankohta pitää olla mahdollisimman aikaisten ja joukon tulee
olla yhdessä lähes kaikessa toiminnassa, jotta ryhmäkiinteyden pystyy syntymään mah-
dollisimman varhain ja se pystyy kehittymään.
- Joukon tulee olla yhdessä kaikessa toiminnassa:

- Majoittuminen yhdessä (toiminnallinen kokonaisuus)
- Koulutus yhdessä eli joukkoa ei hajoteta koulutusta varten vaan ryhmä on pienin koulutus kokoonpano pois lukien peruskoulutuskausi, jolloin harjoitellaan ja opetellaan yksilön taitoja.
- Jokaisen tulee ymmärtää oma toimintansa osana suurempaa kokonaisuutta. Yksilö tietää oman roolinsa ja merkityksensä osana ryhmän toimintaa, ryhmänä ymmärretään ryhmän toiminta ja sen vaikutus osana joukkuetta/jaosta ja niin edelleen.
- Koulutuksen osalta tulee järjestää myös sellaisia koulutustapahtumia, joissa joukko joutuu tekemään yhdessä, kärsimään yhdessä ja selviytymään yhdessä päästäkseen tavoitteeseen. Tällaisia voisivat olla:
 - Partio- ja ryhmätaitokilpailut
 - Joukko koossa suoritettavat marssit ja siirtymiset
 - Ryhmäkilpailut, joissa joukko suorittaa myös muiden yksikön ryhmille kuuluvia tehtäviä. Tehtävä rasteilta siirtyminen toiselle tapahtuisi esimerkiksi jalan ja kokonaismatka vastaisi vaativaa marssia.
- Muita tapahtumia joita tulisi olla enemmän ovat kaikenlaiset kilpailut, kuten epäsuoran tulen osalta koulutustasonmittaus maavoimien vaikuttamisharjoituksessa, liikuntaturnaukset, joissa pelataan ryhmä tai jaos kokoonpanossa sekä erilaiset yksikön nopein ja paras ryhmä kilpailut.
- Perinteitä tulee hyödyntää enemmän. Joukon tulee tietää perinteistä ja ne on liitettävä käytännön toimintaan.
- Oman kaluston ja aselajin toimintaa tulee korostaa ja kehua surutta eikä missään nimessä arvostella ja moittia.

Käytettävissä olevan varusmieskoulutusajan tulee olla tehokasta ja ryhmäkiinteyden osalta sitä voidaan tehostaa vieläkin enemmän. Organisaatiot tulee perustaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jolloin ryhmäkiinteyden muodostuminen voi alkaa. Joukon koulutuksen tulee olla nousujohteista ja siihen tulee kiinteästi liittää palaute ja tavoitteet. Palkitsemisia tavoitteiden ja hyvien koulutustulosten saavuttamisesta tulee myös hyödyntää, mutta kuntoisuuslomien käyttöä palkintoina tulee vähentää, sillä lyhyen palvelusajan myötä ne voivat jäädä käyttämättä. Koulutuksen tulee olla vaativaa ja silloin kun koulutetaan ja toimitaan, tulee sen tapahtua täysillä. Vastapainoksi joukolle voi antaa enemmän lepoaikaa palkinnoksi hyvästä toiminnasta tai jopa järjestää esimerkiksi harjoituksessa nuotio-ilta. Välillä on hyväksi ottaa hiukan kevyemmin. Perinteitä on osattava hyödyntää aikaisempaa tehokkaammin, sillä tulosten mukaan niillä on selvä vaikutus ryhmäkiinteyden vahvistajana. Kokonaisuudessa nämä kehittä-

misehdotukset ovat suuntaa antavia ja osa niistä toteutuu ainakin Panssariprikaatissa, mutta kaiken kaikkiaan joukon suorituskykyä voidaan parantaa huomioimalla edellä mainitut asiat ja näin ollen saada ryhmäkiinteydeltään vahvempia joukkoja. Ryhmäkiinteyks taas vaikuttaa suoraan joukon suorituskykyyn.

6 LÄHTEET

- Ashforth, B. E.;& Johnson, S. A. 2001. Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational context. Teoksessa M. A. Hogg;& D. J. Terry, *Social identity processes in organizational context* Philadelphia: Psychology express. 31-48.
- Bartone, P. T.;& Adler, A. B. 1999. Cohesion over time in a peacekeeping medical task force. *Military Psychology*, 11 (1), 85-107.
- Bartone, P. T.;& Kirkland, F. R. 1991. Optimal leadership in small army units. Teoksessa R. Gal;& A. D. Mangelsdorff, *Handbook of military psychology* (ss. 393-409). Chichester: John Wiley & Sons.
- Brown, R. 2000. *Group process: Dynamics within and between groups*. Oxford, England: Blackwell Publisher.
- Carron, A. V. 1982. Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 123-138.
- Carron, A. V.;& Brawley, L. R. 2000. Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 31-89.
- Cartwright, D. 1968. *The nature of group cohesiveness*. New York, NY: Harper & Row.
- Cooley, C. H. 1909. *Social Organization: A Study of the Larger Mind*. New York: New York, NY: Charles Scribner's Sons.
- Esikunta, M. 2009. *Mekanisoidun taisteluosaston käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Eskola, J.;& Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*.
- Etzioni, A. 1975. *A comparative analysis of complex organisations. On power, involvement, and their correlates*. (2 p.). New York: The free press.
- Festinger, L. 1950. Informal social communication. *Psychological Review*, Vol 57(5), 271-282.
- Festinger, L.;Back, K. W.;& Schachter, S. 1950. *Social Pressures in Informal Groups - A Study of Human Factors in Housing*. Stanford, California: Stanford University Press, 1950 by Harper&brothers; Reissued 1963 by Stanford University Press.
- Freeman, L. C. 1992. The Sociological Concept of "Group": An Empirical Test of Two Models. *American Journal of Sociology*, 98(1), 152-166.
- Griffith, J. 1988. Measurement of Group Cohesion in U.S. Army Units. *BASIC AND APPLIED SOCIAL PSYCHOLOGY*, 9(2), 149-171.
- Harinen, O. 1992. *Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio*. Helsinki: Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus.
- Harinen, O. 2011. *Johdatus suomalaisen sotilassosiologian tutkimukseen - Joitakin piirteitä sotilassosiologian tutkimuskohteista, menetelmistä ja puolustusvoimissa tehdyistä tutkimuksista*. Tampere: Juvenes Print Oy.

- Helkama, K.; Myllyniemi, R.; & Liebkind, K. 2001. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.
- Henderson, D. 1985. *Cohesion, the human element in combat : leadership and societal influence in the armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel*. Washington, D.C.: National Defense University Press : For sale by the Supt. of Docs., U.S.G.P.O.
- Hirsjärvi, S.; & Hurme, H. 1993. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P.; & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hogg, M. A. 1992. *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: New York University Press.
- Hult, H. 2002. *"Ensimmäinenryhmä! Huomio!" Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa*. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Johns, J. H. 1984. *Cohesion in the U.S. military*. Washington DC: National Defence University Press.
- Johnson, D. W.; & Johnson, R. T. 1987. *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Letsky M, P.; Norman W, W.; Stephen, M. F.; & Smith, C. A. 2008. *Macro cognition in Teams: Theories and Methodologies*. Hampshire: Ashgate Publishing Ltd.
- Lewin, K. 1939. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896.
- McDougall, W. 1918. *An introduction to social psychology* (13 p.). Boston: John W. Luce & CO.
- Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International methelp ky.
- Mudrack, P. E. 1989. Group cohesiveness and productivity: A closer look. *Human Relations*, 42(9), 771-785.
- Niiniluoto, I. 1980. *Johdatus tieteenfilosofiaan - Käsitteen ja teorian muodostus*. Helsinki: Otava.
- Pipping, K. 1978. *Komppania pienoisyhteiskuntana*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Pääesikunnan koulutusosasto. 1990. *Sotilasjohtaja, I osa*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Pääesikunta/Henkilöstöosasto; & kirjoittajat. 2012. *Johtajan käsikirja*. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Rabbie, J. M.; & Horwitz, M. 1988. Categories versus groups as explanatory concepts in intergroup relations. *European Journal of Social Psychology*, 117-123.
- Saaristo, E. 2002. *Jaoksen vertikaalinen kiinteytys*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salo, M. 2011. *United we stand – Divided we fall: a standard model of unit cohesion*. Helsinki: Unigrafia.
- Salo, M.; & Siebold, G. L. 2005. *Cohesion components as predictors of performance and attitudinal criteria*.

- Shils, E. A.;& Janowitz, M. 1948. Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. *The Public Opinion Quarterly*, 12(2), 280-315.
- Siebold, G. 1993. The case for unit cohesion. *Annual Convention of the American Psychological Association*, 20-24.
- Siebold, G. 1996. Small unit dynamics:Leadership, motivation, cohesion and morale. Teoksessa R. Phelps;& B. Farr, *Reserve component soldiers as peacekeepers* (ss. 237-286). Alexandria: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Siebold, G. L. 1999. *The evolution of the measurement of cohesion*, *Military Psychology* 11
- Siebold, G. L.;& Kelly, D. R. 1988. *Development of the platoon cohesion index*. Alexandria: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Siebold, G. L.;& Kelly, D. R. 1988a. *Deveploment of the combat platoon cohesion questionnaire*. Alexandria: U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Sinivuo, J. 2011. *Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskky*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Svedberg, L. 1997. *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Toiskallio, J. 1998. *Sotilaspedagogiikan perusteet*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Tuckamn, B.;& Jensen, M. A. 1977. Stages of small- Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 419-427.
- Tuckman, B. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, vol. 63, No.6, 2001, 384-399.
- Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10. p.). Vantaa: 2013.
- Turner, J. C. 1982. Towards a cognitive redefinition of the social group. Teoksessa H. Tajfel, *social identity and intergroup relations*. New York: Cambridge university Press.
- Valtanen, M. 2008. *Johtamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valtioneuvosto. 1997. *Euroopan turvallisuuskehitys ja Suomen puolustus: valtioneuvoston selonteko eduskunnalle 17.3.1997*. Puolustusministeriö.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Zaccaro, S. J. 1981. *The effects of cohesion source on process loss in group performance*. The University of Connecticut. Connecticut: Ann Arbor, MI: ProQuest Company.

7 LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELULOMAKE

Saate: Tämän haastattelun tarkoituksena on kartoittaa koulutuksen ja koulutussuunnittelun eri tapoja ja käytänteitä, joilla vahvistetaan perusyksikössä yhteishenkeä, yhteenkuuluvuutta ja ammattitilpeyttä. Tutkimuksen tavoitteena on edistää kiinteiden sodan ajan joukkojen koulutamista Puolustusvoimissa.

1. Hyvän yhteishengen, ammattitilpeyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttamiseksi joukko tarvitsee muun muassa yhteisiä haasteita, tavoitteita ja tehtäviä sekä yhdessäoloa. Miten nämä asiat on huomioitu yksikössänne?
 - a. Koulutuksen suunnittelussa?
 - b. Koulutustapahtumia suunnitellessa?
 - c. Kasarmilla ja vapaa-ajan käytössä?
 - d. Sotaharjoituksissa?
 - e. Muulla tavoin?
2. Minkälaisia koulutustapahtumia yksikössä on joiden tarkoitus tai osatarkoitus on muodostaa ja kehittää yhteishenkeä?
 - a. Partio/ryhmätaitokilpailut?
 - b. Turnaukset? (Urheilu)
 - c. Tulenavauskilpailut?
 - d. Muut ”kovat” suoritukset?
3. Miten ryhmien ja joukkueiden/jaoksien sitoutumista ja tilpeyttä yksiköstänne ja aselajista rakennetaan eri tilanteissa?
 - a. Koulutuksella?
 - b. Johtamisella?

4. Miten yksikössänne kehitetään ryhmien ja joukkueiden/jaoksien peräänantamattomuutta ja yhteistä pyrkimystä tavoitteen saavuttamiseen?
 - a. Koulutuksella?
 - b. Johtamisella?
5. Miten johtamisella vaikutetaan yhteishengen, ammattiyllpeyden ja yhteenkuuluvuuden rakentamiseen?
6. Kuinka hyvin ryhmänjohtaja ystävystyy alaistensa kanssa, eli kuinka sinuiksi hän tulee alaistensa kanssa?
 - a. Miten varusmiesjohtajien sekä heidän alaistensa luotamusta, kunnioitusta, arvostusta ja kaveruutta rakennetaan ja tuotetaan palveluksen aikana?
 - b. Minkälaiset asiat tähän vaikuttavat?
 - c. Miten johtajien ja alaisten kaverisuhteet vaikuttavat ryhmän toimintaan? (Positiivisesti/Negatiivisesti)
 - d. Miten epäonnistuneisiin johtaja-alaissuhteisiin puututaan tai vaikutetaan?
 - e. Miten myönteisistä ja hyvistä johtaja-alaissuhteista palkitaan?
7. Miten ryhmänjohtajan suhtautuminen ylempään organisaatioon (joukkue / komppania + jaos / patteri) vaikuttaa ryhmän toimintaan?
 - a. Positiivisesti?
 - b. Negatiivisesti?
 - c. Miten tähän vaikutetaan?
 - d. Miten ylempi organisaatio voi vaikuttaa tähän
8. Miten ryhmän ja joukkueen jäsenten kaverisuhteita rakennetaan ja vahvistetaan majoitus-, koulutus- ja vapaa-ajan järjestelyillä?
 - a. Miten kaverisuhteet tukevat ryhmän ja joukkueen toimintaa?
 - b. Miten kaverisuhteet vaikuttavat tehtävien täyttämiseen?

c. Mistä tämä mielestäsi johtuu?

9. Miten kaverisuhteet sitouttavat yksilön ryhmän toimintaan?

- a. Onko hyvähenkisessä ryhmässä paremmin motivoituneita jäseniä?
- b. Miten tämä ilmenee?
- c. Onko johtamisella vaikutusta tähän?

10. Miten tärkeäksi koet hyvän yhteishengen, ammattitylpeyden ja yhteenkuuluvuuden joukon suorituskvyn kannalta?